

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

2010

Anna Kalliokoski

Nuorten turvatalo, oppiva organisaatio.

Osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön.



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaaalialana koulutusohjelma

Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Huhtikuu 2010 | Sivumäärä: 69

Ohjaaja: Eeva Timonen-Kallio

Tekijä: Anna Kalliokoski

Nuorten turvatalo, oppiva organisaatio. Osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda osaamiskartta Suomen Punaisen Ristin Turun Nuorten turvatalon kriisi- ja perhetyöhön. Hanke jatkaa omalta osaltaan SPR:ssä aloitettua osaamisen johtamisen työtä, jossa tähdätään vahvaksi oppivaksi organisaatioksi. Kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt osaamiskartta on väline, jonka avulla voidaan kartoittaa henkilöstön osaamista ja kehittämiskohteita. Tavoitteena on käyttää osaamiskarttaa hyödyksi, kun kehityskeskusteluissa laaditaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia sekä koko työyhteisön kehittämistyössä. Hankkeen hyöty tulee suoraan asiakkaalle osaavan ja koulutetun henkilökunnan kautta.

Kehittämishanke eteni projektityön lineaarisen mallin mukaisesti sisältäen suunnitelman, toteutuksen, päättämisen ja arvioinnin. Osaamiskartan osaamisalueet määriteltiin yhteistyössä koko henkilöstön kanssa yhteisessä kehittämispäivässä. Osaamisalueet jaoteltiin neljään osaan: yleiset työelämävalmiudet, ammatillinen perusosaaminen, ydinosaaminen ja erityisosaaminen. Toisessa kehittämispäivässä tehtiin yhteinen nykytilan osaamiskartoitus. Prosessi etenee tavoitetasojen määrittämisellä ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien teolla.

Osaamiskartta on käyttökelpoinen väline työyhteisöjen ja yksilöiden kehittämistyössä. Kriisi- ja perhetyö on haastavaa ja vaatii henkilöstöltä vankkaa osaamista. Jotta voimme tuottaa laadukkaita ja tarpeenmukaisia palveluja jatkossakin, on osaamista tarkasteltava kriittisesti ja säännöllisesti. Osaamiskarttaa voidaan käyttää itsearvioinnissa, henkilöstön rekrytoinnissa ja sen avulla voidaan selkeyttää osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoituksella on mahdollista saada esiin myös organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa.

Osaamiskartta toimii koko henkilöstön osaamisen arvioinnin apuna. Nuorten turvatalon henkilökunnalle osaamiskartoitus oli positiivinen, voimauttava kokemus. Tuli tunne, että meillä on paljon osaamista ja on tärkeää pitää sitä yllä.

ASIASANAT:

Osaamiskartta, osaamiskartoitus, osaaminen, oppiva organisaatio, Nuorten turvatalo

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Social Services

Date: April 2010 | Total number of pages: 69

Instructor: Eeva Timonen-Kallio

Author: Anna Kalliokoski

Red Cross Emergency Shelter for Youth, a learning organisation. Competence map for crisis and family work.

The purpose of this development project was to create a competence map for crisis and family work for Red Cross Emergency Shelter for Youth at Turku. The project is, for its part, in continuation to work on competence management launched by the Red Cross which aims at becoming a strong learning organisation. The competence map that was produced by the development project is a tool that helps to establish staff competence and development needs. The goal is to make use of the competence map when personal development plans are constructed in performance appraisal interviews as well as in the development of the entire work community. The project directly benefits the customer through a competent and trained staff.

The development project proceeded in accordance with the linear model for project work, including planning, implementation, conclusion and evaluation. The competence areas included in the competence map were determined in cooperation with the entire staff on a joint development day. The competence areas were divided into four parts: general worklife readiness, basic vocational skills, core competence and special competence. Another development day was spent by jointly establishing the current competence status. The process will proceed with the determination of target levels and construction of personal development plans.

The competence map is a useful tool for the development of work communities and individuals. Crisis and family work is challenging and requires solid competence among the staff. For us to be able to produce the necessary high-quality services in the future as well, competence needs to be inspected critically and regularly. The competence map can be used in self-evaluation and staff recruitment, and it can help to clarify competence development. Competence assessment can also help to elicit some of the tacit knowledge in the organisations.

The competence map functions as an aid to the evaluation of the competence of the whole staff. Competence assessment was a positive, empowering experience to the staff at the safe house for young people. They felt they had plenty of competence and that it was important to keep it up.

KEYWORDS:

Competence map, competence assessment, competence, learning organisation, Red Cross
Emergency Shelter for Youth

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
2.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat	8
2.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	9
3 SUOMEN PUNAISEN RISTIN NUORTEN TURVATALO	10
3.1 Nuorten turvatalon palvelut	10
3.2 Kriisi- ja perhetyö	12
3.3 Suomen Punaisen Ristin periaatteet, visio, arvot ja strategiat	15
4 OPPIVA ORGANISAATIO	19
4.1 Oppiminen ja osaaminen	19
4.2 Osaamisen johtaminen	22
4.3 Oppiva organisaatio	25
4.4 Hiljainen tieto	30
5 OSAAMISKARTTA	32
5.1 Osaamiskartoitus	32
5.2 Osaamisalueet	36
5.3 Osaamisprofiilit	37
5.4 Osaamisen tasot	38
5.5 Osaamisen kehittämissuunnitelma	40
6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	43
6.1 Projektityyppinen opinnäytetyö	43
6.2 Tavoitteen määrittely	45
6.3 Suunnittelu	45
6.4 Toteutus	48
6.5 Päättäminen ja arviointi	58
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHTEET	62

KUVIOT

Kuvio 1. Prosessikuvaus Nuorten turvatalon asiakkuudesta. (SPR 2008.)	14
Kuvio 2. Yksilön oppimiskehä Sydänmaanlakkaa (2007,51) mukaillen.	21
Kuvio 3. Osaamisella työhyvinvointia ja tuottavuutta (Ahvo-Lehtisen & Maukosen 2005,24) mukaan.	24
Kuvio 4. Oppivan organisaation kokonaiskuvaus Hätösen (2000,9) mukaan.	27
Kuvio 5. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen, 2007).	35
Kuvio 6. Osaamisympyrä Greenin mukaan (Hätönen, 2007,21).	36
Kuvio 7. Osaamistasojen yleisluonnehdinta Hätöstä (2007,29) mukaillen.	39
Kuvio 8. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2007,52).	42
Kuvio 9. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009,64).	44
Kuvio 10. SPR:n osaamiskolmio (SPR:n osaamisen johtamisen reittiopas 2008).	49
Kuvio 11. Nuorten turvatalon osaamiskolmio.	50
Kuvio 12. Yleiset työelämävalmiudet.	52
Kuvio 13. Ammatillinen perusosaaminen.	53
Kuvio 14. Ydinosaaminen.	54
Kuvio 15. Erityisosaaminen.	55

LIITTEET

LIITE 1	Kehittämispäivän muistio
LIITE 2	Nuorten turvatalon osaamiskartta
LIITE 3	Kehittämispäivän muistio
LIITE 4	Osaamisen kehittämissuunnitelma

1 Johdanto

Suomen Punaisen Ristin (SPR) Nuorten turvatalolla tehtävässä yksilö- ja perhetyössä tarvitaan monipuolista ja vankkaa osaamista. Työ on kriisityötä, johon sisältyy usein vaativien perhetilanteiden selvittely ja tukeminen, monikulttuurinen työ, mielenterveys- ja päihdeongelmat sekä lähisuhdeväkivalta. Osaamista ja ymmärrystä on oltava niin akuutista kriisi- ja perhetyöstä, lastensuojelusta kuin sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmästäkin. Henkilökunnan pohjakoulutukset vaihtelevat korkeakoulututkinnoista opistoasteisiin sosiaali- ja kasvatusalan tutkintoihin.

Omaa ja organisaation osaamista on kyettävä arvioimaan ja kehittämään eteen päin. Kuntien niukkenevat resurssit ja työelämän kasvavat vaatimukset asettavat organisaatiot lujille, jotta pysytään menestyksessä mukana ja pystytään tuottamaan laadukkaita ja monipuolisia palveluja. Parhaiten työelämän muutoksiin ja muihin epävarmuustekijöihin voi vaikuttaa pysymällä kehityksessä mukana kouluttautumisen avulla. Ammatillisen osaamisen ja jatkuvan kehittämisen kautta yksilöt saavat itselleen ja organisaatiolleen vahvemman aseman ja kilpailukyvyn.

Nuorten turvatalon henkilökunta kehittää omaa osaamistaan osallistumalla aktiivisesti erilaisiin ammatillisiin koulutuksiin. Koulutuksiin hakeudutaan lähinnä oman kiinnostuksen pohjalta ja niistä haasteista käsin, mitä työstä milloinkin nousee. Erilaiset terapiakoulutukset ovat olleet suosittuja, mutta ei liene tarpeellista, että jokaisella olisi sama koulutustausta. Hyvässä organisaatiossa on osaajia monelta alalta. Jokaisen osaaminen on arvokasta ja yhdessä ne täydentävät toisiaan.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Oppivan organisaation perusajatuksena on myönteinen suhtautuminen oppimiseen, muutokseen ja uudistumiseen. Yhteinen visio tulevaisuudesta ja yhdessä määritellyt strategiat johdattavat organisaatiota oppimaan ja kehittymään. Osaamisen kehittäminen kuuluu kaikille ja on sekä yksilön että organisaation etu. Mahdollisuus kehittyä ja kehittää parantaa kaikkien osapuolien mahdollisuuksia pystyä paremmin vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksiin.

Jotta jatkossakin voidaan tuottaa hyviä palveluja, on omaa ja organisaation osaamista aika ajoin arvioitava. Osaamiskartoituksen avulla yksilö ja organisaatio saavat arvokasta tietoa

osaamisen nykytasosta ja osaamisvajeista. Puuttuva osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla lisää henkilökuntaa tai hankitaan tarvittava osaaminen itse kouluttautumisen avulla. Osaamiskartoituksen avulla nostetaan esille myös organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda Turun Nuorten turvatalolle osaamiskartta, jonka avulla yksilön ja koko organisaation osaamista voidaan arvioida ja kehittää. Tavoitteena on käyttää osaamiskarttaa apuna kehityskeskusteluissa, yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien teossa ja koko yksikön kehittämistyössä. SPR:n henkilöstötiimi on tehnyt vuonna 2008 oppaan osaamisen johtamisesta. Oppaan tavoitteena on, että SPR:n eri yksiköt pyrkisivät vahvoiksi oppiviksi organisaatioiksi. Tämä kehittämishanke jatkaa omalta osaltaan tätä tavoitetta.

Raportin alussa esitellään Nuorten turvatalon toiminta ja palvelut sekä Punaisen Ristin periaatteet, visio, arvot ja strategiat. Organisaation visio ja strategiat ovat osaamisen johtamisen kehittämisessä avainasemassa olevia tekijöitä. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys käsitellään kappaleissa neljä ja viisi. Ne käsittelevät osaamista, oppimista ja oppivaa organisaatiota. Osaamiskartan laatimisesta, osaamiskartoituksesta ja osaamisen kehittämissuunnitelmasta kerrotaan kappaleessa viisi.

Kehittämishanke toteutettiin lineaarisen projektityön mallin mukaan. Opinnäytetyön tekijä toimi hankkeen projektipäällikkönä ja siihen sisältyivät hankkeen veto, aikataulutus, sisällön suunnittelu ja toteutus sekä raportointi. Koko henkilökunta oli mukana osaamiskartan sisällön suunnittelussa. Osaamiskartan laatimiseen ja testaamiseen käytettiin kaksi kokonaista kehittämispäivää. Kappaleessa kuusi kuvataan kehittämishankkeen toteuttamisprosessi sekä hankkeen arviointia. Pohdinta ja johtopäätös osio sisältää analyysiä kehittämishankkeen prosessista ja onnistumisesta sekä jatkokehittämishaasteet. Lisäksi osio sisältää pohdintaa tekijän omasta oppimisesta ja toimimisesta hankkeen projektipäällikkönä.

2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

2.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Kehittämishankkeen prosessi käynnistyi syksyllä 2008. Tehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa hanke, joka hyödyntää ja kehittää omaa työyhteisöä. Nuorten turvatalolla oli pohdittu paljon henkilökunnan koulutuksia ja koko yksikön kehittämistä. Yleisesti ottaen SPR kannustaa henkilökuntaa kouluttautumaan, mutta mitään yleisiä ohjeita tai suunnitelmia siitä, millaisiin koulutuksiin pitäisi hakeutua, ei ole olemassa.

Suomessa on viisi Nuorten turvataloa ja jokainen talo on palvelutarjonnaltaan hiukan erilainen, joskin ydintehtävä on kaikissa sama; kriisi- ja perhetyö nuorten ja perheiden kanssa. Henkilökunnan palkkausjärjestelmää on kehitetty ja työn vaativuuden arviointia on tehty. Uusi palkkausjärjestelmä tulee todennäköisesti pohjautumaan osaamisen arviointiin ja se kannustaa henkilökuntaa kouluttautumaan. Tällä hetkellä palkkausuudistus on vielä vaiheessa, mutta työn vaativuuden arviointi on nykyään arkipäivää eri organisaatioissa.

Pitkäjänteinen koulutussuunnitelma toisi yksikön kehittämistyöhön selkeyttä. Tästä tarpeesta käsin kehittämishankkeen aihe lähti kehittymään. Lähes kaikki koulutussuunnitelmiin liittyvä aineisto liittyi lähinnä vuosittaisiin suunnitelmiin siitä, mihin koulutuksiin eri organisaatiossa työntekijät osallistuvat. Aihe tarkentui lopullisesti vasta keväällä 2009, Heljä Hätösen (2007) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen -teoksen kautta. Siitähän olisi hyvä lähteä liikkeelle! Ensin täytyy olla tietoa nykyosaamisesta ja osaamisvajeista, ennen kuin voidaan suunnitella tulevaa. Osaamiskartan avulla tehdyt osaamiskartoitukset helpottavat yksikön kehittämistyötä ja ovat apuna, kun laaditaan yksilökohtaisia koulutussuunnitelmia.

Kehittämishanketta kehitettiin yhdessä eteenpäin niin mentori- kuin tutortapaamisissa. Matkalla oli monta pattitilannetta, jolloin piti miettiä suuntaa ja tarkentaa aihetta. SPR:n henkilöstötiimin (2008) laatimaa Osaamisen johtamisen -reittiopasta käytettiin hyödyksi hankkeessa. Oppaassa määritellään osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation käsitteitä. Tuotettu materiaali ja työkalut ovat sitä varten, että eri yksiköt käyttäisivät niitä hyödykseen matkalla vahvoiksi oppiviksi organisaatioiksi.

SPR:n henkilöstöjohtamisen painopistealueet vuosille 2006–2011 ovat mahdollisuus uudistua, ammattimainen esimiestyö, hyvin toimiva työpaikka ja toiminnan tuloksellisuus.

Menestymiseen tarvitaan jatkuvaa uudistumista, jolloin osaamisen kehittämisen on oltava suunnitelmallista, tavoitteellista ja sen on kuuluttava jokaisen työhön. Työssä oppiminen on keskeisellä sijalla kehittämisessä. Jokainen on vastuussa oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, esimiehen tuella.

Jotta työntekijällä on mahdollisuus uudistua esimiehen on tunnettava henkilöstönsä osaaminen ja kehittymispotentiaalit. Esimiehen tehtävänä on ohjata osaamisen kehittämisen suuntaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Esimies motivoi ja kannustaa yksilöä uudistumaan ja huolehtii säännöllisistä kehityskeskusteluista. Yksilötasolla työntekijä vastaa oman osaamisensa kehittymisestä SPR:n strategian mukaisesti arvioimalla omaa osaamistaan ja toimintaansa, sekä valmistautuu kehityskeskusteluihin. (Suomen Punainen Risti 2006.)

2.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön SPR:n Turun Nuorten turvatalon henkilökunnalle. Kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt osaamiskartta on työväline, jolla voidaan kartoittaa henkilöstön ja yksikön osaamisia. Sen avulla saadaan tietoa siitä, mitä osaamista henkilökunnalla on, mitkä ovat haasteet ja mitä koulutusta tarvitaan lisää. Osaamiskartan avulla voidaan suunnitella henkilökunnan koulutuksia pitkäjänteisesti.

Tavoitteena on käyttää osaamiskarttaa apuna kehityskeskusteluissa, yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien teossa ja koko yksikön kehittämistyössä. Hankkeen hyöty tulee suoraan asiakkaalle osaavan ja koulutetun henkilökunnan kautta. On tärkeää, että kehittämistyö on jatkuvaa, joten osaamiskarttakin tulee muuttumaan ajan mukana. Hankkeen kohderyhmänä oli Nuorten turvatalon henkilökunta, johon kuuluvat johtaja ja 6 kriisi- ja perhetyöntekijää.

3 Suomen Punaisen Ristin Nuorten turvatalo

3.1 Nuorten turvatalon palvelut

Nuorten turvatalo tarjoaa apua erilaisissa elämän kriisitilanteissa oleville alle 19-vuotiaille nuorille ja heidän perheilleen. Tavoitteena on vahvistaa nuoren ja hänen perheensä itsetuntemusta ja voimavaroja, parantaa nuoren ja hänen perheensä elämäntilanteen hahmottamista ja vastuuta omasta ja perheen hyvinvoinnista sekä lisätä heidän toiveikkuuttaan. Työtä tehdään voimavarasuuntautuneesti perhe- ja verkostotyön menetelmin. Tavoitteena on auttaa nuorta ja hänen perhettään nopeasti ja joustavasti. Tilanteiden mahdollisimman varhainen selvittely auttaa ehkäisemään ongelmien syvenemistä ja nuorten syrjäytymistä. (SPR 2008.)

Nuorten turvatalojen johtosääntö (2002) määrittelee perustehtävän olevan avun ja tuen antaminen kriisissä olevalle nuorelle ja hänen perheelleen. Turvatalotoiminta harjoitetaan osana SPR:n humanitaarista työtä.

Yhteistyötä tehdään myös eri viranomaisten kanssa. Yhteistyökumppanina voi olla mm. kunnan sosiaalityöntekijä, kouluterveydenhoitaja tai koulukuraattori. Nuorten turvataloja on Turun lisäksi Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Tampereella. Kaikessa Punaisen Ristin työssä, vaikuttavat Punaisen Ristin periaatteet. Periaatteet ohjaavat toimintaa ja niistä kerrotaan aina asiakkaalle. Nuorten turvatalolla on kolmikantarahoitus kunnan, RAY:n ja SPR:n kanssa. Kaikki palvelut ovat maksuttomia nuorille ja heidän perheilleen.

Nuorten turvatalolla työskentelee vakituisten työntekijöiden lisäksi kolmisenkymmentä vapaaehtoistyöntekijää. Jokaisessa ilta- ja yövuorossa on työntekijän työparina vapaaehtoinen. Vapaaehtoisten työpanos on tärkeää, koska ilman vapaaehtoisia nykyinen ympärivuorokautinen kriisipäivystys ei olisi mahdollista. Vapaaehtoiset saavat palkkioksi hyvän mielen lisäksi koulutuksia, työnohjausta ja virkistystä.

Nuorten turvatalon palvelut Turussa ovat:

- Perhe- ja verkostotyö
- Neuvonta, ohjaus ja keskusteluapu
- Kriisivastaanotto ja -majoitus
- Perhehuonetoiminta
- Näpistys-puhuttelut
- Läheisneuvonpito

Joskus nuoren tilanne on sellainen, että kotona on vaikea olla. Tilapäinen **kriismajoitus** mahdollistaa asioiden selvittämisen yhdessä vanhempien kanssa ja antaa kaikille osapuolille aikaa rauhoittua. Yöpymisestä sovitaan aina vanhempien kanssa, kun kyseessä on alaikäinen nuori. Nuori viipty turvatalolla vain sen ajan, kun tilannetta selvitetään. Tavoitteena on, että nuori palaa kotiin mahdollisimman pian. Turvatalolta nuori saa ruuan ja muun huolenpidon. Vanhempia ja muita läheisiä tavataan perhetapaamisissa ja tarvittaessa kutsutaan mukaan muita verkostoja etsimään ratkaisua ja tukea tilanteeseen. Perhetapamisia voidaan järjestää myös virka-ajan ulkopuolella ja tarvittaessa nuoren kotona.

Perhehuoneasiakkuus on tarkoitettu nuorelle ja hänen perheelleen, ilman tarvetta kriisimajoitukseen. Nuorta ja hänen perhettään tuetaan yksilö-, perhe- tai verkostotyön keinoin. Keskusteluissa kartoitetaan avun ja tuen tarvetta ja tuetaan nuoren hyvinvointia ja jaksamista sekä tarvittaessa ohjataan muihin palveluihin. Perhehuoneasiakkuus räätälöidään nuoren tarpeiden mukaan ja asiakkuuden kesto suunnitellaan sen mukaan.

Näpistys-projektissa (Näppis) puhutellaan sosiaalitoimen valtuuttamina kaikki alle 15-vuotiaat turkulaiset näpistyksestä kiinni jääneet huoltajan läsnä ollessa. Toiminnan tarkoituksena on varhainen puuttuminen, jotta näpistely saadaan heti loppumaan. Nuoren kanssa käydään näpistystilanne läpi ja mietitään mitä seuraa, jos nuori jatkaa näpistelyä. Asia sovitaan nuoren kanssa ja siitä laaditaan sopimus, joka toimitetaan sosiaalitoimeen. Puhuttelussa kartoitetaan muutenkin nuoren tilannetta ja tarvittaessa ohjataan tuen piiriin.

Läheisneuvonpito on uusi työmuoto Turussa ja siinä etsitään tukea lapselle ja hänen perheelleen heidän omasta läheisverkostostaan. Läheisneuvonpidossa asioita tarkastellaan lapsen näkökulmasta ja tarkoituksena on saada aikaan selkeä suunnitelma siitä, miten

lapsen arki saadaan mahdollisimman sujuvaksi ja turvalliseksi. Nuorten turvatalon rooli on toimia ulkopuolisena organisaattorina, koollekutsujana. Koollekutsuja tapaa lasta ja perhettä ja auttaa heitä kartoittamaan läheisverkostoaan sekä valmistaa kaikki osapuolet neuvonpitoon.

3.2 Kriisi- ja perhetyö

Kriisejä on erilaisia ja ne voidaan jakaa kehityskriiseihin ja traumaattisiin kriiseihin. Kehityskriisit liittyvät ihmisen kasvamiseen ja kehittymiseen. Vaikka kehityskriisit ovat sinänsä positiivisia vaiheita elämässä, vaatii uuteen ikäkauteen siirtyminen sopeutumista. Lapsuudesta murrosikään siirtyminen aiheuttaa usein voimakasta kuohuntaa ja siihen vaiheeseen voi tarvita tukea. Traumaattiset kriisit syntyvät yllättäen eikä niihin yleensä voi varautua etukäteen. Traumaattinen kriisi vahingoittaa henkisesti ja voi lamauttaa ihmisen, jos asiaa ei käsittele kunnolla. Lähiomaisen kuolema tai väkivallan kokeminen ovat traumaattisia kriisejä.

Kriisi- ja perhetyön tavoitteena on nuoren ja hänen perheensä tukeminen niin, että he pystyvät toimimaan arjessa ja heidän hyvinvointinsa lisääntyä. Tavoitteena on antaa välineitä ongelmien ratkaisuun, pitää kiinni normaalista arjesta ja rauhoittaa tilannetta. Henkinen tuki on kriisityössä tärkeää nuorelle ja perheelle. Siinä tarvitaan ammattilaisia, vapaaehtoisia, nuoren ja perheen läheisiä ja koko sosiaalista verkostoa. (SPR 2008.)

Kriisityö Nuorten turvatalolla:

- Nopea ja joustava henkinen ensiapu; kertakäynti
- Intensiivinen yksilötyö
- Intensiivinen perhetyö
- Nuoren lyhytaikainen kriisimajoitus ja elämäntilanteen selvittelytyö
- Verkostoyhteistyö
- Voimavaroja lisäävä työskentely

Yleisin tulos on ristiriidat vanhempien kanssa ja tulehtunut ilmapiiri kotona. Kotona voi olla ongelmia arjen hallinnassa ja usein vanhemmilla on muitakin pulmia kuten mielenterveys- ja päihdeongelmia. Yksinäisyys, kovat koulupaineet ja huoli vanhempien jaksamisesta voivat olla nuoren avunhakemisen taustalla. Osa nuorista eristäytyy muista tai reagoi epäsosiaalisesti karkailemalla, varastelemalla, rajulla päihteidenkäytöllä ja koulupoissaoloilla. Monikulttuurisissa perheissä haasteita ja pulmia tuottaa nuoren elämä kahden kulttuurin välissä.

Vanhempien moninaiset ongelmat ja paineet, työelämän, parisuhteen, avioeron tai uusperheen keskellä näkyvät edelleen nuoren arjessa ja vanhemmuudessa. Näihin haasteisiin vastataan tiivistämällä entisestään työskentelyä koko perheen kanssa ja tuetaan vanhempia. Vanhemmille tarjotaan tarpeen mukaan mahdollisuutta myös omiin tapaamisiin turvatalon kriisi- ja perhetyöntekijän kanssa. Tavoitteena näissä tapaamisissa on vahvistaa vanhemmuutta, selkiyttää vanhempien keskinäisiä kasvatuspelisääntöjä, parantaa vuorovaikutusta sekä tukea heitä henkilökohtaisessa jaksamisessa. (SPR 2008.)

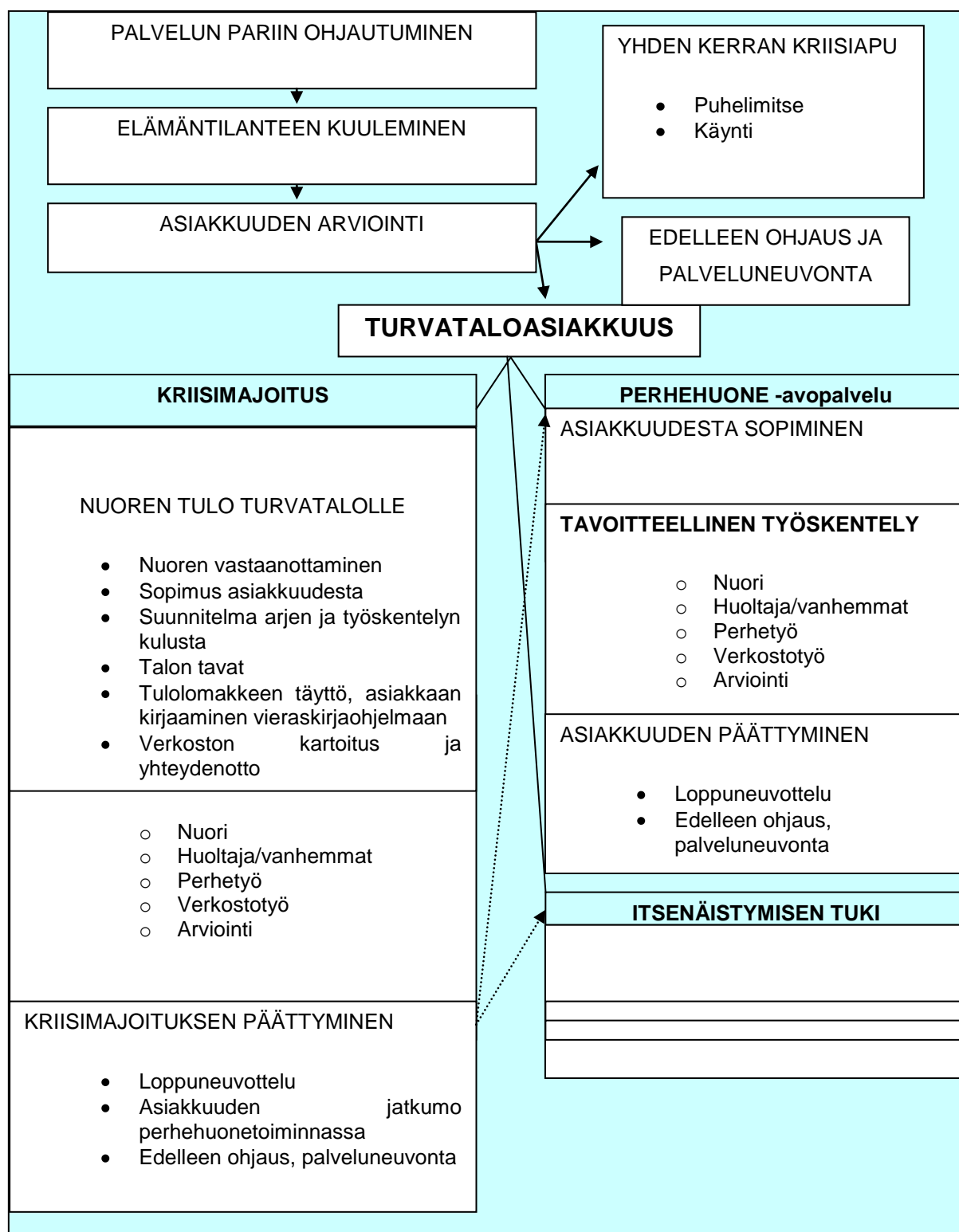
SPR:n kriisi- ja perhetyöntekijän tehtävänkuvaus (2007,2-3) avaa turvatalolla tehtävän kriisi- ja perhetyön kattavasti:

"Kriisi- ja perhetyöntekijä toimii vastuullisena ammattilaisena ja aikuisena niille nuorille, jotka hakeutuvat tuen piiriin ja on rakentavassa yhteistyössä sekä vanhempien että muiden nuoren verkostojen ja viranomaisten kanssa. Tavoitteena on tarttua perhekriiseihin sekä sosiaalisiin ja terveydellisiin ongelmiin kriisityön keinoin. Asiakkaiden arkea haittaaviin tilanteisiin etsitään ratkaisuja ja ohjataan asiakasta tarvittaessa muiden tarkoituksenmukaisten palvelujen piiriin sekä tuetaan nuoren itsenäistymistä.

Kriisi- ja perhetyöntekijä vastaa ilta- ja yöpäivystyksessä kriisivastaanotosta ja nuoren perustarpeista. Työ sisältää yksilö-, perhe- ja verkostotyötä sekä prosessiluonteisen asiakastyön hallitsemisen ja kehittämisen. Kriisi- ja perhetyöntekijä osallistuu vapaaehtoistyöntekijöiden ohjaukseen. Tiedotus, ja asiakastyön raportointi kuuluvat myös työnkuvaan. Muita mahdollisia tehtäviä ovat työsuojelu-, julkaisu- ja toiminnan esittelytoiminta.

Kriisi- ja perhetyöntekijän tehtävä edellyttää perhe- ja/tai terapiatyön ammatillista osaamista, hyviä vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja, yhteistyökykyä ja tiimityön taitoja sekä reflektoivaa ammatillista työotetta. Tehtävä edellyttää työalaan liittyvien normien ja suomalaisen palvelujärjestelmän hyvää tuntemusta. Tehtävä vaatii kykyä nähdä ja käsitellä vaihtelevia kulttuurisia ja yksilöllisiä tilanteita sekä henkistä kestävyyttä ja jatkuvaa ammatillista kouluttautumista. Työ edellyttää delegointi- ja ohjauskykyä ja prosessiluonteisen asiakastyön hallintaa sekä sujuvaa kirjallista ilmaisukykyä ja esiintymistaitoja. Työ on asiakastyön osalta itsenäistä ja ohjauskykyä vaativaa. Työntekijällä on perhe- ja verkostotyössä asiantuntijarooli työryhmän jäsenenä."

NUORTEN TURVATALO



Kuvio 1. Prosessikuvaus Nuorten turvatalon asiakkuudesta. (SPR 2008.)

3.3 Suomen Punaisen Ristin periaatteet, visio, arvot ja strategiat

Nuorten turvatalon työ pohjautuu Punaisen Ristin periaatteille ja on osa SPR:n humanitaarista työtä. Suuret linjaukset, strategiset tavoitteet, arvot ja visiot luodaan yleiskokouksissa aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kesäkuussa 2008 hyväksyttiin toimintalinjaus 2008–2011. Toimintalinjaus sisältää ne strategiat, joilla SPR:n työtä tehdään eri puolella Suomea. Jokainen osasto ja työyksikkö pohjaavat näihin yleislinjauksiin ja strategisiin tavoitteisiin. SPR:n toiminta perustuu Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun liikkeen seitsemään periaatteeseen, järjestön sääntöihin sekä yhteisesti hyväksyttyihin toiminta-ajatukseen, visioon ja strategioihin.

Nuorten turvatalojen johtokunta valvoo yleisesti turvatalotoimintaa ja päättää yhteisistä strategisista päämääristä sekä huolehtii tarkoituksenmukaisista toimintaedellytyksistä. Nuorten turvataloissa tehdään vuosittain toimintasuunnitelmat, joissa linjataan seuraavan vuoden toiminta. Työn sisältöä ja tavoitteita tarkastellaan kuitenkin useammin, vähintään neljä kertaa vuodessa pidettävissä kehittämisspäivissä. Kriisi- ja perhetyössä on seurattava tarkasti yhteiskunnallista tilannetta, jotta osataan tarjota sopivia palveluita nuorille ja heidän perheilleen.

Välillä on hyvä pysähtyä ja miettiä suuntaa ja perustehtävää ja sitä, olemmeko menossa oikeaan suuntaan. Hyvä strateginen suunnittelu on laadukkaan työn peruspilari. Sen avulla voidaan selkeyttää toimintaa ja tulevaisuuden suunnittelua sekä sopeudutaan paremmin tuleviin muutoksiin. Strategisessa suunnittelussa asetetaan tavoitteita, joiden kautta kuljetaan kohti päämäärää eli visiota.

PUNAISEN RISTIN PERIAATTEET

Inhimillisuus:

”Punainen Risti on syntynyt halusta auttaa erotuksetta kaikkia sodassa haavoittuneita. Se pyrkii kaikissa olosuhteissa sekä kansainvälisesti että kansallisesti ehkäisemään ja lieventämään inhimillistä kärsimystä. Sen tarkoituksena on suojella elämää, terveyttä ja ihmisarvoa. Se haluaa edistää kaikkien kansojen kesken yhteisymmärrystä, ystävyyttä, yhteistyötä ja pysyvää rauhaa.”

Tasapuolisuus:

”Punainen Risti ei tee minkäänlaista erotusta kansallisuuden, rodun, uskonnon, yhteiskunnallisen aseman tai poliittisen mielipiteen perusteella. Sen pyrkimyksenä on torjua ja lievittää kärsimyksiä ja auttaa ensisijaisesti suurimmassa hädässä olevia.”

Puolueettomuus:

”Säilyttääkseen kaikkien luottamuksen Punainen Risti pidättäytyy kannanotoista vihollisuuksien syntyessä eikä milloinkaan sekaannu poliittisiin, rodullisiin, uskonnollisiin tai aatteellisiin ristiriitoihin.”

Riippumattomuus:

”Punainen Risti on riippumaton. Vaikka kansalliset yhdistykset toimivatkin maassa lakien alaisina ja yhteistoiminnassa viranomaisten kanssa, niiden tulee aina säilyttää itsenäisyytensä ja toimia Punaisen Ristin periaatteiden mukaan.”

Vapaaehtoisuus:

Punainen Risti on vapaaehtoista ja pyyteetöntä apua antava järjestö.”

Ykseys:

”Kussakin maassa voi olla vain yksi Punaisen Ristin tai Punaisen Puolikuun yhdistys. Sen tulee olla avoinna kaikille ja sen ihmisystävällisen toiminnan tulee ulottua koko maahan.”

Yleismaailmallisuus:

”Punainen Risti ja Punainen Puolikuu on yleismaailmallinen järjestö, jossa kaikilla kansallisilla yhdistyksillä on yhteiset oikeudet ja velvollisuudet auttaa toinen toistaan.” (SPR 2008.)

NUORTEN TURVATALOJEN VISIO

”Haluamme olla ainutlaatuinen auttaja, monipuolinen osaaja, lähellä nuorta ja perhettä.”

Tavoitteena ovat nuoren ja hänen perheensä itsetuntemuksen ja voimavarojen kasvaminen, heidän elämäntilanteensa hahmottuminen sekä vastuunottaminen omasta ja perheen hyvinvoinnista ja toiveikkuuden lisääntyminen. (SPR 2008.)

TOIMINNAN ARVOT

SPR on sitoutunut olemaan:

- Palveleva järjestö
- Vetovoimainen järjestö
- Tehokas järjestö
- Avoin järjestö
- Yhteistyökykyinen järjestö

Nuorten turvatalon visio ja periaatteet sopivat hyvin ydintehtävään, kriisi- ja perhetyöhön. Työtä tehdään nuorten ja heidän perheidensä kanssa sekä yhteistyössä muiden auttajien kanssa. Selkeä visio ja tarkoin valitut arvot sitouttavat työntekijää. Arvojen tulee olla sellaisia mihin on helppo sitoutua. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että sosiaalialalla noudatetaan yleisiä eettisiä periaatteita. Turun Nuorten turvatalo on sitoutunut noudattamaan yhdessä eri lastensuojelujärjestöjen kanssa luotuja vapaaehtoistyön eettisiä periaatteita.

SUOMEN PUNAISEN RISTIN STRATEGIAT

Maailmanlaajuisesti Punainen Risti keskittää osaamisensa neljään ydintehtävään. Ydintehtäviksi on määritelty humanitaaristen arvojen ja Punaisen Ristin periaatteiden edistäminen, katastrofiapu ja – valmius sekä terveyden ja huolenpidon edistäminen.

Näiden ydintehtävien pohjalta on määritelty kolme perusstrategiaa. Perusstrategiat sisältävät yksityiskohtaisempia kehittämistavoitteita:

Strateginen tavoite 1:

”Suomen Punaisella Ristillä on nopea ja tehokas valmius auttaa Suomessa ja maailmalla.”

Kehittämistavoitteina ovat näkyvämpi arvojen puolustaminen, humanitäärisen oikeuden tunnetuksi tekeminen, tehokkaampi auttamisvalmius, hyvinvoinnin ja terveyden lisääminen ihmisten arkeen ja nuorten saaminen arvoja ja arjen hyvinvointia edistämään. Kehittämistavoitteet näkyvät hyvin Nuorten turvatalon perustyössä. Kriisipäivystys nuorille niin, että nuori voi tulla ilman lähetettä vaikka keskellä yötä on tehokas ja nopea apu. Nuorten ja perheiden hyvinvoinnin lisääminen on selkeä tavoite.

Strateginen tavoite 2:

”Suomen Punainen Risti on johtava ja vetovoimainen vapaaehtoisjärjestö.”

Kehittämistavoitteina ovat vapaaehtoisten ja toimintamahdollisuuksien lisääminen, vapaaehtoisten tyytyväisyyden varmistaminen ja vapaaehtoistyön arvostuksen lisääminen sekä riittävien ja laadukkaiden tukipalveluiden varmistaminen. Nuorten turvatalon työ on riippuvainen vapaaehtoistyöntekijöistä. Jokaisessa yövuorossa on työntekijän työparina vapaaehtoinen. Vapaaehtoiset saavat tehtävänsä koulutusta, työnohjausta ja virkistystä.

Strateginen tavoite 3:

”Suomen Punainen Risti luo kumppanuuksia, joiden avulla saadaan lisää vaikuttavuutta.”

Kehittämistavoitteina ovat yhteistyön tiivistäminen järjestön sisällä, viranomaisyhteistyön vahvistaminen ja järjestön ulkopuolisten kumppaneiden aktiivinen etsiminen. Nuorten turvatalolla tehdään tiiviisti yhteistyötä eri viranomaisten ja järjestöjen kanssa. (SPR 2008.)

4 Oppiva organisaatio

4.1 Oppiminen ja osaaminen

Osaamista voidaan määritellä monella tavalla. Osaava, pätevä ja ammattitaitoinen ovat yleisiä määritelmiä. Osaamisessa yhdistyvät yksilön omat asenteet, tiedot, taidot, joustavuus, oppimiskyky ja kehittämissaidot. Osaaminen ja sen kehittäminen on yksilölle ensiarvoisen tärkeä tekijä, jotta menestyy työelämässä. Joka alalla vaaditaan ajan hermolla pysymistä ja uusien taitojen hankintaa. Oman osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen on investointi sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Valitettavasti haasteellisissa taloudellisissa tilanteissa juuri koulutuksesta ja kehittämiseen liittyvissä kuluissa säästetään. Silloin osaamisen kehittämistä pidetään vain kuluna, ei panostuksena tulevaisuuteen.

Oppiminen tarkoittaa pysyvää muutosta yksilön tai yhteisön toiminta- tai ajattelutavoissa ja sitä, että selviämme tehtävistämme ja toiminnastamme mahdollisimman hyvin (SPR 2008).

Sydänmaanlakan (2007,32) mukaan oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan ja osa siitä on tavoitteellista toimintaa, osa sattumanvaraista. Uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten värittäminä.

Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen. Osaamiskäsitteen rinnalla käytetään usein kompetenssi-termiä (eng.competence). Sillä tarkoitetaan sitä, että yksilö on pätevä tiettyyn tehtävään ja hänellä on oikea koulutus. Kompetenssi voidaan käsittää niinä kykyinä, tietoina, taitoina ja asenteina, jotka ovat tärkeitä työstä suoriutumisessa. (Hätönen 2007,12–13).

Jalavan ja Virtasen (1998,19) mukaan osaamisessa on kysymys koulutuksesta, työn sisällöstä sekä organisaatioiden rakenteesta. Muutos ja oppiminen on

liitetty toisiinsa ja ne nähdään rinnakkaisina ilmiöinä. Muutos usein motivoi oppimaan, ja oppiminen on keino toteuttaa muutosta. Muutosprosessi onkin lähes aina samalla oppimisprosessi.

Nurminen (2009) määrittelee osaamisen työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiskyvyksi käytännön työtehtäviin.

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviämään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Organisaation osaaminen on puolestaan organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 50–53.)

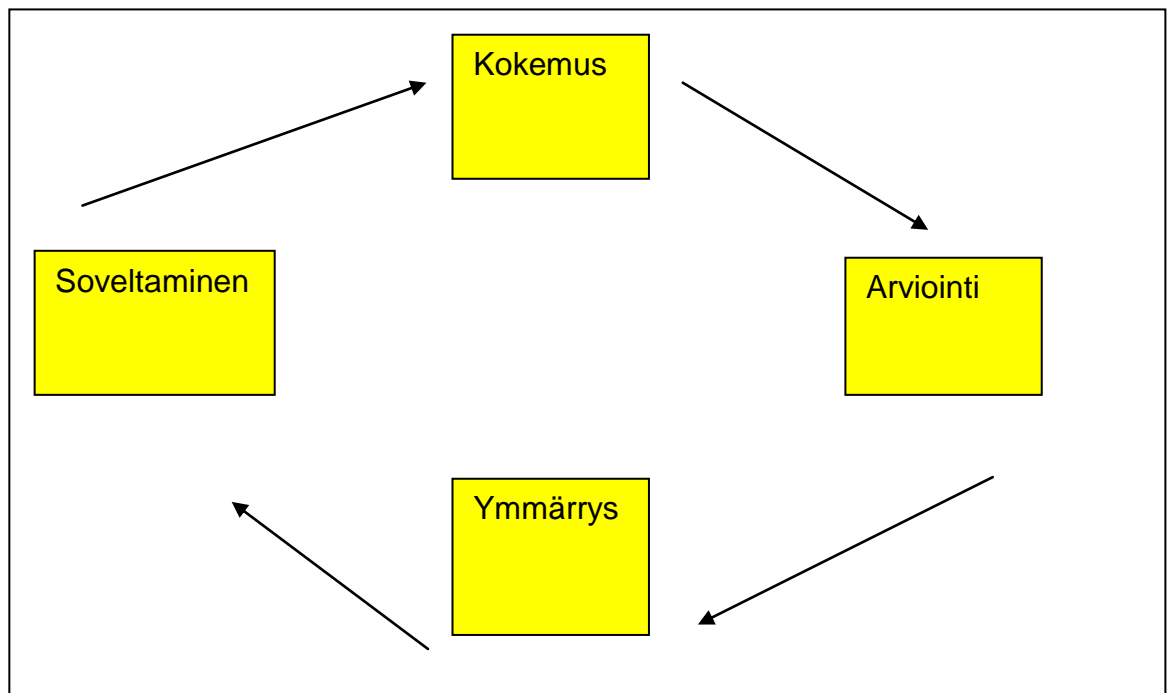
Osaaminen sisältää kaiken sen, mitä henkilö on; yksilölliset ominaisuudet, motiivit, asenteet, arvot ja myös sen, mitä henkilöllä on; tiedot, taidot ja kokemukset. Näistä koostuu osaamisen tulos; se, mitä henkilö tekee ja miten toimii, miten käyttäytyy ja mitä saa aikaiseksi. (Hätönen 2007,16.)

Viitalan (2008,135) mukaan osaaminen on aina oppimisen tulosta. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää oppimisprosesseja. Oppiminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat oppijan oma historia ja ajatusmallit.

Osaaminen voidaan määritellä monella tavalla. Yksi näkemys on ymmärtää osaaminen kykyä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, ajattelun taidot, kyky työn organisointiin ja kykyä työskennellä ryhmässä. Se on kykyä joustaa ja mukautua muutoksiin, kykyä arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot. (Lastensuojelun käsikirja 2008.)

Sydänmaanlakan (2007,48–49) mukaan oppimiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Ihminen käyttää vain murto-osan kapasiteetistaan, joten oppimisen

tehostamiseen tulisi kiinnittää huomioita. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimista voidaan tehostaa esimerkiksi nostamalla oppimisen yhdeksi organisaation perusarvoksi, luoda oppimismyönteisen työskentely-ympäristön ja konkreettisia malleja työssä oppimiseen sekä kehittää menetelmiä ja kursseja, jotka helpottavat oppimista.



Kuvio 2. Yksilön oppimiskehä Sydänmaanlakkaa (2007,51) mukaillen.

Kuviossa kuvataan oppimisprosessin eri vaiheet. Lähtökohtana ovat yksilön kokemukset. Kokemukset arvioidaan ja niistä kerätään tietoa. Tietoa pyritään ymmärtämään ja sisäistämään. Seuraavaksi tietoa sovelletaan käytännössä ja kokeillaan eri yhteyksissä.

Osaaminen voidaan jakaa yksilö- ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen käsittää ammattiin liittyvät käytännön ja teorian tiedot ja taidot sekä työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa tavoitteita työssään. Yksilöosaaminen sisältää lisäksi asenteet ja käsityksen omasta työstä sekä kaikki verkostot, joita työntekijä hyödyntää työssään. Organisaatio-osaaminen on osaamista, joka jää

työyhteisöön senkin jälkeen, kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä. Organisaatio-osaaminen sisältää järjestelmät, työtavat, työvälineet sekä käyttäytymistavat. Se sisältää myös organisaation toimintaa ohjaavat ajattelumallit ja käsitykset. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,18–21.)

Luovuus, erikoistuminen, taidot ja innovaatiot ovat niitä keinoja millä nykypäivänä saavutetaan kilpailuetua. Kehittämisen pääpaino suunnataan pätevyyksien vahventamiseen, oppimisilmapiirin kehittämiseen ja oppimisesteiden poistamiseen. Tärkeää on löytää ne osaamisalueet ja tehtävät, jotka ovat tulevaisuuden kannalta tärkeimmät ja kehittää juuri niitä. (Hätönen 2007,7.)

4.2 Osaamisen johtaminen

Nurmisen (2009) mukaan osaamisen johtaminen (knowledge management) tarkoittaa organisaation ja henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja pitkän aikavälin kehittämistä toiminnan tavoitteista lähtien. Osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista ja osa taloussuunnittelua. Olennaista on johtaa osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti samalla tulevaisuutta ennakoiden. Ennakoimalla osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tulevaisuuden tarpeita, ehditään ajoissa varmistamaan riittävät henkilöstöresurssit ja kyetään kehittämään osaamista oikeaan suuntaan. Samalla tunnistetaan organisaation keskeiset osaamiset, jotka turvaavat organisaation kilpailukyvyn ja menestystekijät. Osaamisen johtamisessa on tärkeää huomioida koko ajan sekä yksilön että organisaation osaaminen.

Osaamisen johtamisen voi jaotella organisaation kyvykkyyttä, kehitystä ja organisaation informaation prosessointia koskeviin näkökulmiin (Tuomi 1999, 22–30).

”Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa” Alander (2008) kommentoi. Osaamisia pitäisi kyetä mittaamaan. Osamisten mitattavaksi tekeminen on haastava, moniosainen prosessi, joka alkaa strategiasta. Ilman selkeästi määriteltä visiota tulevaisuudesta ei osaamisen johtaminen voi olla relevantti kysymys.

Organisaatiolla on oltava täsmällinen tieto nykyhetken osaamisesta ja selkeä käsitys tulevaisuudesta, omasta roolista ja tavoitteista sekä ympäröivästä maailmasta.

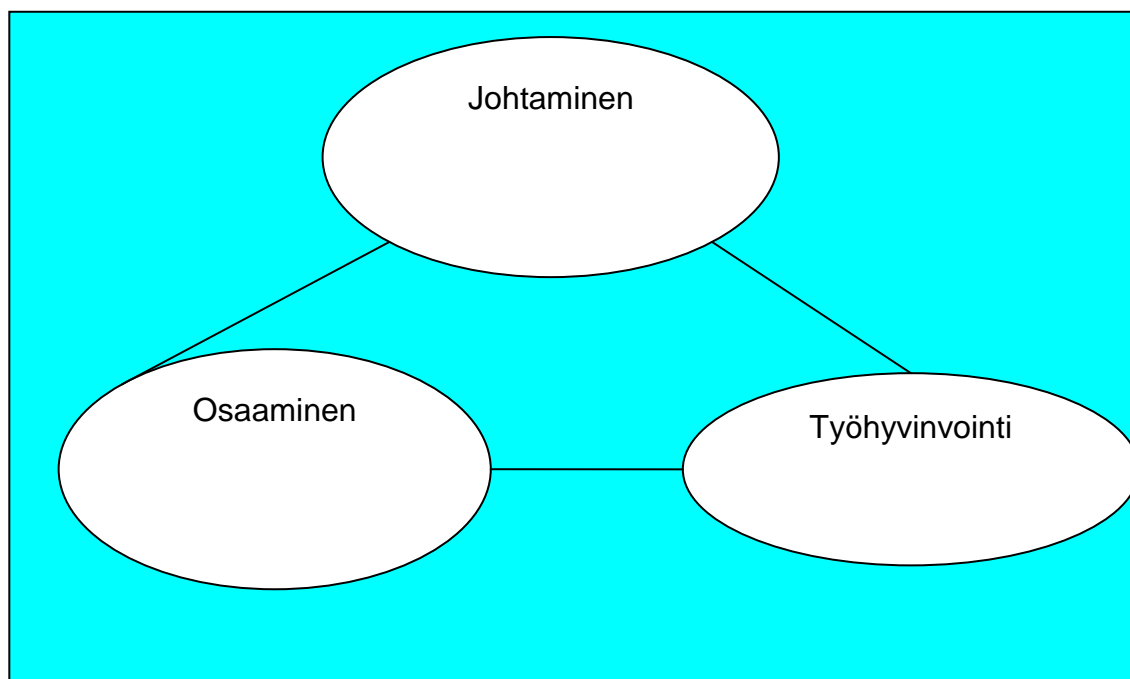
Osaamisen johtamisessa määritellään yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden pohjalta organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen määritellään organisaation nykyosaaminen ja tavoitetaso. Tältä pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan henkilökohtaisiksi kehittämissuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2007,287.)

SPR:n osaamisen johtamisen (2008) prosessi:

1. Selvitetään osaamistarpeet ja -haasteet
2. Valitaan osaamiskumppanit
3. Selvitetään millainen oppiva organisaatio olemme
4. Kirkastetaan vastuunjako ja valmennetaan esimiehiä oppijohtajiksi
5. Laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma osaksi toimintasuunnitelmaa

Osaamisen johtaminen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Henkilöstön uudistuminen on sitä helpompaa, mitä vahvempaa osaamista heillä on ja mitä positiivisempia kokemuksia heillä on itsensä kehittämisestä. Jotta osaamisen johtaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää huomioida sekä yksilö- että organisaation osaamisen kehittäminen samanaikaisesti. Osaaminen ei kuitenkaan riitä yksistään, vaan keskeistä on henkilöstön motivaatio ja mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan työssään. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen kannustaa henkilöstön käyttämään osaamistaan koko organisaation hyödyksi. Kaikken tärkeintä olisi

löytää sitä osaamista, jota ei vielä ole eikä sitä edes osata kaivata. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,23–24.)



Kuvio 3. Osaamisella työhyvinvointia ja tuottavuutta (Ahvo-Lehtisen & Maukosen 2005,24) mukaan.

Osaamisen johtamisella voidaan parantaa organisaation tulosta ja työhyvinvointia. Osaaminen lisää merkittävästi henkilöstön työnhallintaa ja työhyvinvointia. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,24-25.)

Viitalan (2006,14–16) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen vaatii määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Se sisältää kaiken sen tavoitteellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, hankitaan ja kehitetään. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtamisen tärkein osa on henkilöstön osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen.

Osaamisen johtaminen on muutakin kuin osaamisten kartoitusta ja siihen liittyvää kehittämistä. Kyseessä on ajattelu- ja toimintatavan muutos, jossa tarkastellaan jatkuvasti organisaation tarpeita ja suunnitellaan henkilökohtaisia työuria. Se on tarpeiden ja odotusten dialogia ja henkilöstön osaamisen kehittämistä uusilla tavoilla sekä oppivan organisaation tunnuspiirteiden vahvistamista. (Sydänmaanlakka 2007,257.)

Osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan, että tavoitteet ja visio saavutetaan ja miten tarvittava osaaminen hankitaan sekä miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Osaamisen johtamisessa on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta. Se sisältää tietojen, taitojen, arvojen ja normien sekä organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen tarkastelua. Kehittymiselle on luotava hyvät rakenteet järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. (Holopainen & Eskola 2001,8.)

Holopaisen ja Eskolan (2001,10) mukaan organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää:

- Mihin ollaan ja menossa ja miksi?
- Mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää?
- Mitä resursseja on käytettävissä?
- Mitä resursseja puuttuu?
- Miten resursseja hankitaan ja kehitetään?

4.3 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation perusidea on se, että oppimismyönteiset työyhteisön jäsenet ponnistelevat yhdessä kohti asettamiaan kehittämistavoitteita.

Oppivassa organisaatiossa tuetaan ja kannustetaan toisia. Se luo ja hankkii uutta tietoa ja suhtautuu muutokseen myönteisesti. Oppivassa organisaatiossa korostetaan avoimuutta ja toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Opittua tietoa jaetaan toisille.

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossa viriävät uudet ajattelumallit ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet. Oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat yhdessä. (Senge 1990.)

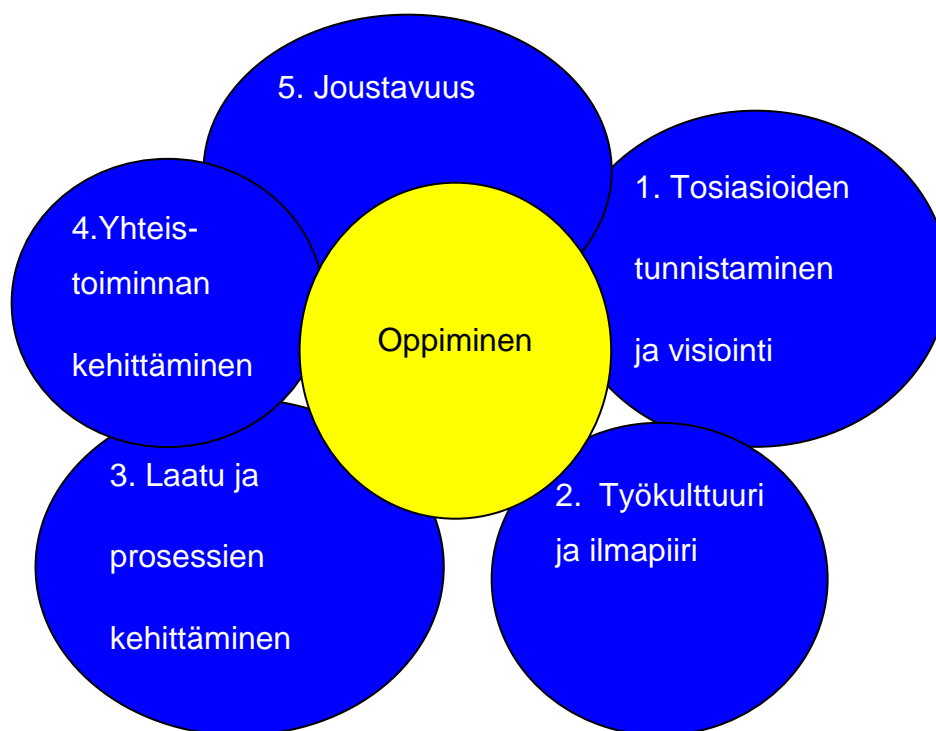
Oppiva organisaatio edellyttää henkilöstöltä motivaatiota ja rohkeutta ottaa kantaa ja puuttua asioihin. Tarvitaan innostusta uuteen ja kykyä sitoutua muutosten tekemiseen yhdessä toisten kanssa. Tarvitaan myös luottamusta, toisten kunnioitusta ja huomioon ottamista sekä dialogista kommunikointia. Oppiva organisaatio edellyttää henkilöstöltä oppimiskykyä, halua oppia uutta ja kykyä reflektoida omaa osaamista. (Lastensuojelun käsikirja 2008.)

Oppivan organisaation piirteitä ovat asioiden kyseenalaistaminen ja toiminnan muuttaminen sekä jatkuvaan oppimiseen ja uuden kokeilemiseen kannustava ilmapiiri. Tunnusomaista on myös virheiden hyväksyminen ja turvallisuuden tunne, keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutus sekä yhdessä tekeminen ja tiimityö. Oppivan organisaatioon kuuluvat myös osallistuva johtaminen ja hajautettu päätöksenteko sekä kyky sopeutua muutoksiin. Ratkaisevinta oppimisen edistämisessä työyhteisössä on se, miten ihmiset jakavat ja antavat osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,48.)

Hätösen (2000,8) mukaan henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä. Asiaa tarkastellaan siitä käsin, miten organisaatio oppii yhteisönä ja miten tätä oppimistapahtumaa voidaan tukea ja kehittää. Oppiminen ei ole vain sitä, että miten reagoimme muutoksiin. Organisaation pitää pystyä muuntamaan niin itseä kuin toimintaympäristöäkin.

Sydänmaanlakka (2007,55) määrittelee oppivan organisaation kyvyksi jatkuvaan sopeutumiseen, muuttumiseen ja uudistumiseen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio ottaa oppia kokemuksista ja pystyy nopeasti muuttamaan omia toimintatapojaan.

Sarala (2000, 15) painottaa sitä, että oppivassa organisaatiossa koko henkilöstö oppii toimimaan ja kehittymään yhdessä. Oppivassa organisaatiossa tulisi oppia saavuttamaan asetetut tavoitteet ja arvioimaan oppimisen merkitystä tulosten saavuttamisessa. Siinä pitäisi oppia omista virheistä ja oppia jakamaan tietotaitoa, yhdistämään yksilön tieto organisaation tiedoksi, saada jatkuvan oppimisen ja kehittymisen käytäntö sekä oppia luomaan kehittymistä tukeva ilmapiiri.



Kuvio 4. Oppivan organisaation kokonaiskuvaus Hätösen (2000,9) mukaan.

Hätösen (2009,9) kuviossa oppivasta organisaatiosta lähdetään liikkeelle tosiasioiden tunnistamisesta ja visioinnista. Yhteinen päämäärä ja yhdessä

luotu visio saavat organisaation jäsenet yrittämään parhaansa. Visio antaa suunnan tulevaisuuteen ja auttaa suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Työkulttuuri tarkoittaa organisaation normeja ja toimintatapoja. Oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista ja yhteisvastuuta ja koko henkilökunta osallistuu kehittämiseen.

Organisaation prosessien pitää olla sellaisia, joilla mahdollistetaan laadukkaitten tuotteiden ja palvelujen tuottaminen. Laatua ja toimintaprosesseja kehitetään koko ajan. On pystyttävä reagoimaan nopeasti tärkeisiin muutoksiin ja haasteisiin. Laatua ja toimintaprosesseja kehitetään jatkuvasti. Yhteistoiminnan kehittämisessä luodaan tiimejä ja madalletaan organisaatiota.

Yhteyksiä verkostoihin kehitetään ja luodaan synergiaa. Joustavuus ja osaaminen mahdollistavat selviytymisen ja pystytään nopeaan muutokseen. Moniosaamisella työntekijät lisäävät omaa työviihtyvyyttään ja parantavat omaa urakehitystään. Nämä kaikki tekijät mahdollistavat muodostavat oppivan organisaation. (Hätönen 2000,9–11.)

Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat selkeä tavoite, jonne pyritään, yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia. Asiakkaan toimintatapojen tuntemus, jotta osataan ennakoida asiakkaan tarpeita ja toiveita. Oppivassa organisaatiossa on yksilön oppimista tärkeämpää se, että organisaatio oppii. Tärkeää on myös oman toiminnan jatkuva seuranta, omasta ja toisten toiminnasta oppiminen sekä jatkuva parantamisen kulttuuri. Oppivassa organisaatiossa sallitaan epäonnistumiset, kannustetaan kokeiluihin ja kyseenalaistetaan asioita. Erityisen tärkeää on osaamisen jakaminen toisille. (Ojala 2008, 79–80.)

SPR:ssä on tehty työtä, jotta eri yksiköt kehittyisivät oppiviksi organisaatioiksi. Työryhmä on laatinut yhteisen osaamisen johtamisen reittioppaan (2008) henkilöstön käyttöön. Tarkoituksena on, että erilaiset SPR:n yksiköt käyttäisivät sitä hyödyksi omassa kehittämistyössään. Oppaassa on kuvattu, mitä osaamisen johtaminen on SPR:ssä ja mitä menetelmiä ja työkaluja on käytetty.

Vuoden 2009 tavoite oli, että osaaminen olisi mahdollisimman tehokkaassa käytössä silloin, kun sitä johdetaan tuloksellisesti ja kun koko organisaatio oppii

jatkuvasti ja näkyvästi. Osaamisen johtamisen reittioppaan mukaan oppiva organisaatio tarjoaa puitteet, joissa yksilön hankkima osaaminen voidaan muuttaa yhteisön yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Se on organisaatio, joka menestyy kestävästi, osaa jatkuvasti uusiutua ja hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista.

Oppiva organisaatio maksimoi oppimisen lähteinä ja mahdollisuuksina kaikki sidosryhmät, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan kaikista kokemuksista. Johdon tärkein tehtävä on luoda oppimiselle myönteinen ilmapiiri, edistää kokeilutoimintaa, rakentavaa vuoropuhelua, avointa kommunikointia ja kokemusten prosessointia. Kaikilla työntekijöillä on vastuu oppimisprosessin edistymisestä. Oppivan organisaation toiminta on muuttuvaa ja sitä pidetään normaalina ilmiönä. (Viitala 2006,50.)

Sydänmaanlakka (2007,55–56) käyttää termiä älykäs organisaatio oppivan organisaation sijaan, koska kaikki organisaatiot oppivat. Älykäs organisaatio näkee muutostarpeet varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön muita nopeammin. Se toimii lähellä asiakasta ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen. Selkeä visio ja arvot ovat ohjaamassa toimintaa. Älykkäässä organisaatiossa otetaan oppia virheistä ja huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista, oppimisesta sekä sitoutumisesta.

Organisaation perustehtävän ymmärtäminen ja siihen liittyvä tulevaisuuskuva eli visio on oppivan organisaation ydin. Oppimisen tulee suuntautua organisaation perustehtävän ja tulevaisuuskuvan mukaan, ei niin, että tähystetään joka suuntaan. (Jalava & Virtanen 1998,82–83.)

Oppivan organisaation kehittämisessä on erittäin tärkeää, että johto sitoutuu kehittämään organisaatiotaan oppivaksi organisaatioksi (Ahonen & Pohjanheimo 2009, 9).

SPR:n osaamisen johtamisen reittioppaassa (2008) on selkeät ohjeet esimiehille siitä, miten prosessia johdetaan omassa yksikössä. Esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että omassa organisaatiossa panostetaan

osaamisen kehittämiseen. Esimiehet ovat avainasemassa oppivan organisaation kehittämisessä.

Esimiehen on:

- tunnettava Punaisen Ristin kehittämistavoitteet ja kehitettävä omaa organisaatiota yhdessä henkilöstön kanssa.
- hankittava ja kehitettävä yksikössä tarvittavaa osaamista.
- tuettava ja hyödynnettävä osaamisen jakamisen prosesseja.
- kehitettävä omaa yksikköä oppivana organisaationa.
- viestittävä ja kuunneltava.
- luotava innostusta ja motivaatiota muille.
- huolehdittava ihmisten työkyvystä ja työhyvinvoinnista.
- ymmärrettävä tietotekniikan käyttömahdollisuuksia.

Esimiehille on luotu lisäksi työkaluja osaamisen johtamiseen, kuten ohjeet kehityskeskusteluihin, osaamisen kehittämissuunnitelma, oppivan organisaation testi, osaamispääomaraaportti, mittareita, henkilökohtainen oppimisen suunnitelma HOPS ja oppimistyylytesti sekä tietoa oppimaan oppimisesta.

4.4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto – käsitteen loi ensimmäiseksi filosofi Michael Polanyi. Hän kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Polanyin mukaan ihmisen tietoisuus on kuin jäävuori, josta ilmaistuna osana näkyy vain huippu ja josta suurin osa jää pinnan alapuolelle. Ihmisillä on siis paljon tietoisuutta, jota he eivät osaa ilmaista, mutta joka näkyy

heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Jyväskylän yliopisto 2008.)

Hiljainen tieto (tacit knowledge), on henkilökohtaista, kokemuksen kautta hankittua tietoa, jota on vaikea jakaa. Se on osaamista, mitä työntekijöillä on pitkän työkokemuksen pohjalta, mutta jota ei ole kirjattu mihinkään. Hiljainen tieto voi olla tapa toimia, käytäntö tai rutiini. Eksplisiittinen tieto on taas tieteellistä, näkyvää ja määriteltyä tietoa.

Jalava ja Virtanen (1998,31) käyttävät käsitettä äänetön tieto, jolla he tarkoittavat henkilökohtaista tietoa, joka piiloutuu yksilölliseen kokemukseen. Se sisältää mm. intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, aavistuksia, tunteita, ihanteita sekä arvojärjestelmiä, mielikuvia ja symboleja. Äänetöntä tietoa ei omaksuta ajattelun avulla vaan osan tiedosta omaksuu keho. ”Näppituntuma” kuvaa hyvin sitä, miten osaamista ja tietoa on vaikea sanallistaa ja selittää toiselle.

Viitalan (2006,132–133) mukaan, hiljaisella tiedolla viitataan siihen, ettei tieto nouse yrityksessä helposti näkyviin, eikä osaamisen haltija aina itsekään tiedosta sitä omaavansa. Hiljaisen tiedon näkyville saattaminen vaatii usean asian toteutumista. Ensinnäkin se on tunnistettava ja tiedon haltijan pitäisi olla halukas tuomaan se esiin ja jakamaan muille. Tämä vaatii turvalliseksi koettua sosiaalista tilannetta ja ympäristöä. Lisäksi tiedon haltijalla pitäisi olla reflektointikykyä ja kykyä kommunikoida hiljainen tietonsa.

Hiljainen tieto sisältää geneettisen, ruumiillisen, intuitiivisen, myyttisen ja kokemusperäisen tiedon, joita ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisesti. Se on läsnä ihmisessä kokonaisvaltaisesti. Hiljainen tieto ohjaa ihmisen tekemiä valintoja. (Koivunen 1997,78–79.)

Kanadalainen informaatiotutkija Chun Wei Choo (1998) on eritellyt tiedon lajeja piiloiseen ja hiljaiseen tietoon (Tacit Knowledge), joka on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, tapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on henkilökohtaista tietoa, mitä on vaikea sanallistaa ja jakaa toisille. Piiloinen tieto sisältää sekä teknisiä että kognitiivisia tekijöitä. Tekniset osa-alueet liittyvät

ammattitaitoon ja tietotaitoon (Know-How). Kognitiiviset tekijät viittaavat puolestaan mentaaliin malleihin, joiden kautta ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. (Viestintätieteiden yliopistoverkosto 2010.)

Otalan (2008,53) mukaan organisaation hiljaista tietoa edustavat kirjoittamattomat säännöt, tarinat, asenteet ja arvot. Hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka organisaatiossa tiedostetaan, mutta jota ei koskaan pueta sanoiksi.

Hiljaisen tiedon poistumaa on nykyään paljon, kun ihmisiä irtisanotaan ja jää eläkkeelle. Haasteina on, miten saadaan organisaatioiden hiljainen tieto siirrettyä eteenpäin. Osaamiskartoituksen kautta organisaatiot pystyvät kuvaamaan organisaatiossa olevan osaamisen ja tekemään sen näkyväksi. Näin osaamisen ja hyvien käytäntöjen siirtyminen uusille työntekijöille varmistuu.

5 Osaamiskartta

5.1 Osaamiskartoitus

Osaamisen arviointia voidaan tehdä monella tavalla. Yleensä puhutaan osaamiskartoituksista, joissa selvitetään organisaation nykyinen osaamistaso ja määrä. Yksilön osaamista olisi hyvä arvioida vuosittain ja laatia sen pohjalta henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään kehittämistavoitteet ja keinot, millä tavoitteet saavutetaan. Suosituin nykytilan arvioinnin paikka on työyhteisöissä käytetty kehityskeskustelu. Keskustelussa arvioidaan työntekijän osaamisen nykytila ja asetetaan tavoitteita tulevaisuudelle. Osaamiskartoituslomakkeita voi käyttää keskustelun pohjana. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,39–40.)

Osaamiskartoitus perustuu nykyosaamisen ja tavoitteena olevan osaamisen vertaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet

ja osaamispuutteet. Osaamiskartoituksessa henkilöstö arvioi itse tai yhdessä esimiehen kanssa omaa osaamistaan organisaation strategisten osaamisten osalta. (Ojala 2008, 123.)

Linkolan (2003) mukaan osaaminen on organisaatioiden menestymisen perusta. Työntekijöiden osaamisen tasoa ja tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoita osaamiskartoituksilla. Osaamisen kartoituksesta on tullut työelämän hyviä käytäntöjä. Samalla työyhteisöjen osaamisen arvioimisesta on tullut johtamisen tärkein elementti.

Osaamisen kartoituksessa kehityskeskusteluilla on tärkeä merkitys. Linkolan mielestä hyvään kehityskeskusteluun kuuluu avoin, luottamuksellinen ja syvällinen ote. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työn sisältö ja niissä suoriutuminen, vahvuudet ja kehittämisalueet. Ammatillisen osaamisen ohella tarkastellaan myös tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittava osaamista. Kehityskeskusteluissa laaditaan työntekijöille henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat.

Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee osaamista näkyväksi ja se toimii keskeisenä välineenä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamiskartoituksen avulla kartoitetaan keskeiset vahvuudet ja kehittämisalueet sekä selvitetään osaamistasoa. Samalla ennakoita tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaamaan. (Oulun yliopisto.)

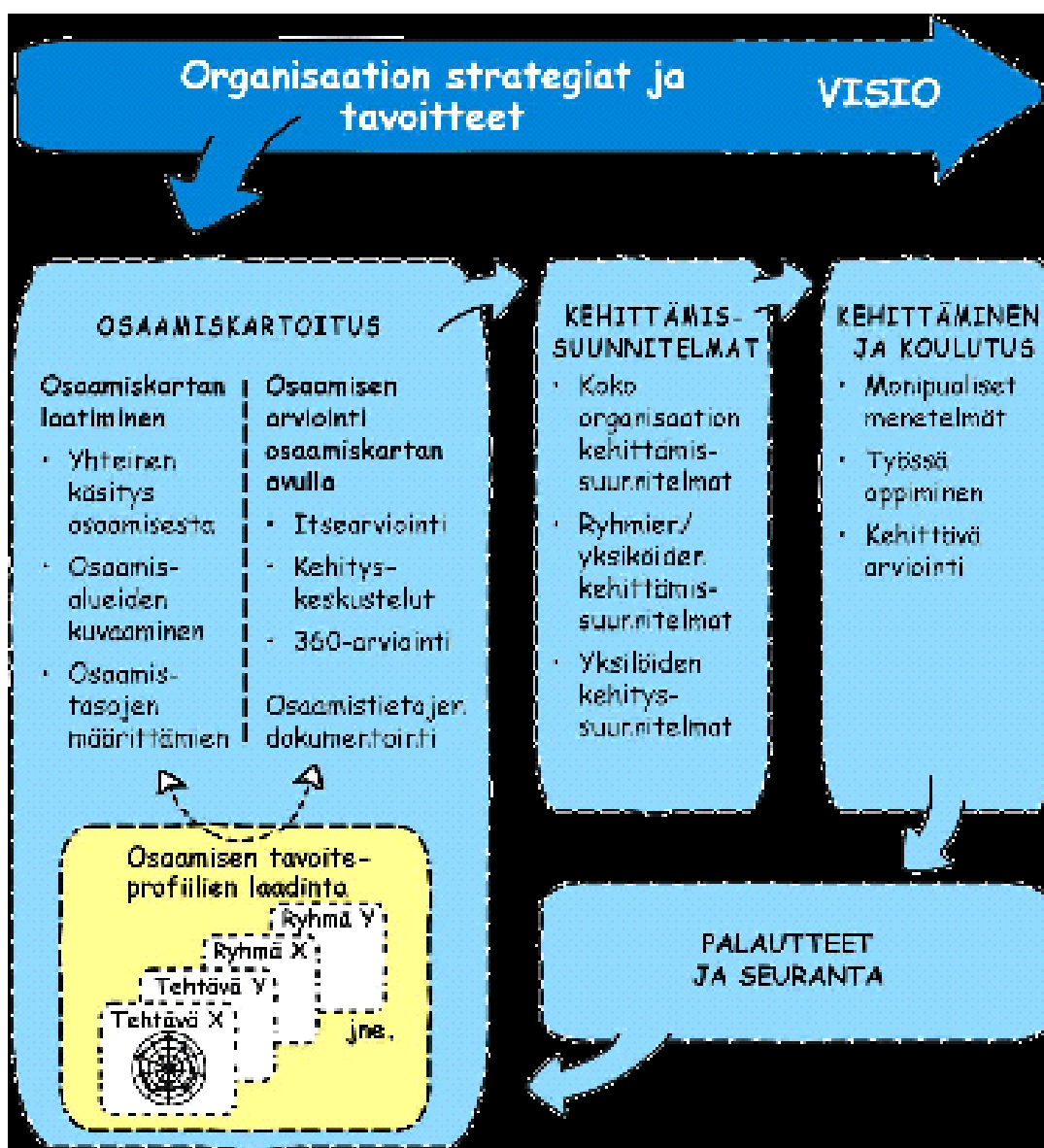
Osaamiskartta on väline, jonka avulla osaamista voidaan arvioida ja kehittää. Kartta on vasta ensimmäinen vaihe kehittämistyössä. Osaamiskartan kautta saadaan arvokasta tietoa yksilön ja työyksikön osaamisen tasosta ja kehittämiskohteista. Osaamiskartta kuvaa organisaation tahtotilaa ja se on jokaisen työntekijän hyödynnettävissä oleva väline. Osaamiskartta voidaan laatia organisaation osaamisista, tietyn ryhmän tai tiimin osaamisista, tietyn ammattiryhmän osaamisista tai jostakin erityisestä osaamisesta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki se osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen, 2007, 9–11.)

Osamiskartta on yhteinen työväline, jonka avulla voidaan keskustella organisaation osaamisesta yhteisesti ja konkreettisesti. Osaamiskartoituksilla selvitetään organisaation nykyinen osaamistaso ja määrä. Osaamiskarttaan kootaan koko organisaation osaamisten kuvaukset. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi ja tuo esiin organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset. (Sihvo 2006.)

Osaamiskartan avulla yksilö voi arvioida omaa osaamistaan. Itsearviointia käytetään nykyään runsaasti jo peruskoulun alaluokilta lähtien. Itsearvioinnissa yksilö arvioi omia suorituksiaan ja oppimistaan niiden saavutusten pohjalta, mitä hänellä on.

Hätösen (2007,11) mukaan osamiskartta voi:

- sisältää organisaation nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen.
- toimia koko henkilöstön osaamisen arvioinnin apuna.
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa.
- olla apuna itsearvioinnissa.
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun.
- selkeyttää osaamisen kehittämistä.
- helpottaa kehitystoiminnan arvioinnissa.



Kuvio 5. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen, 2007).

Kuviossa kuvataan koko kehittämisprosessi alusta loppuun. Ensimmäiseksi määritellään yhteinen käsitys osaamisesta, kuvataan osaamisalueet ja määritetään osaamistasot. Toisessa vaiheessa suoritetaan osaamiskartoitus yksilö- tai organisaatiotasolla ja määritetään osaamisen tavoiteprofiileja. Seuraavaksi laaditaan kehittämissuunnitelmia, joiden avulla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. Osaamiskartoitus ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan säännöllisesti toistuva tapa kehittää omaa ja organisaation osaamista.

5.2 Osaamisalueet

Osaamisalueiden laatimisessa ovat pohjalla organisaation arvot, visio ja strategiat. Osaamisalueet pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti. On tärkeää, että osaamisalueita mietitään yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa, jotta kaikki osaamisalueet tulevat esille. Toinen vaihtoehto on, että henkilökunnasta kootaan kattava työryhmä määrittämään osaamisalueita.

Osaamisalueet kannattaa määritellä konkreettisiksi ja yleispäteviksi, jotta ne ymmärretään samalla tavalla. Osaamisalueet kuvaavat työyhteisön ydintehtävän eli menestyksen kannalta keskeiset osaamiset. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,34.)



Kuvio 6. Osaamisympyrä Greenin mukaan (Hätönen, 2007,21).

Green (1999) on luonut osaamispyyrän (the competence scope), joka tuo osaamisen eri puolet ja tasot yhteiseen viitekehykseen. Mallissa on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva osaamisen tasoulottuvuus (organisaatio-yksilö) ja vaakasuoralla akselilla oleva osaamisen tyyppiulottuvuus (tiedot ja taidot - työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot).

Ympyrän lohkot pitävät sisällään koko organisaatiossa tarvittavan osaamisen. Organisaation ydinosaminen on sitä osaamista, jonka olemassaolo on organisaation menestymisen kannalta olennaista ja joka on ominta osaamista juuri kyseisessä organisaatiossa. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen on arvoihin, työkuultuuriin ja laatuosaamiseen liittyvää osaamista. Työelämäosaaminen sisältää oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot sekä eettiset ja esteettiset taidot. (Hätönen 2007,22.)

5.3 Osaamisprofiilit

Osaamisalueiden määrittämisen jälkeen osaamisalueet tarkennetaan konkreettisiksi osaamisiksi eli osaamisprofiileiksi. Osaamisprofiili on kuvaus tietyssä tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 36.)

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista voidaan muodostaa erilaisia osaamisen tavoiteprofiileja. Ne voidaan määrittää myös ennen osaamisen arviointeja. Osaamisen arvioinnin tuloksena saatavia organisaatio-, tiimi- tai henkilökohtaisia osaamisprofiileja, voidaan näin verrata tavoiteprofiileihin arvioinnin jälkeen. Osaamisen tavoiteprofiili tarkoittaa osaamiskartan perusteella muodostettua eri osaamisen tavoitetasojen yhdistelmää, Se voidaan määrittää organisaatiolle, työntekijäryhmille, tiimeille tai kehityskeskusteluissa yksilöille. Osaamisen tavoiteprofiilin avulla osoitetaan,mitä osaamisia tulee olla ja mitä osaamisia tulee kehittää. Osaamisen tavoiteprofiilin määrittäminen sisältää osaamisalueiden ja tasojen valinnan. (Kirjastojen osaamiskartta 2005.)

Reikon ja Rusin (2010) mukaan ”Osaamisprofiili on kuvaus tietystä tehtävästä tai tietyn ryhmän tarvitsemasta osaamisesta.”

Otala (2008,346), määrittelee osaamisprofiilin tehtävän laadullisena kuvauksena. Osaamisprofiili voi olla tavoiteosaamisten tai vähimmäisosaamisten muodostama kuvaus. Useimmiten käytetty tavoiteosaamisten profiili kuvaa, mitä osaamista hyvä suoritus edellyttää ja millä tasolla ne olisi hallittava.

Osaamisprofiilien määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että osaamistasojen valinnan. Osaamiskarttaa laadittaessa voidaan samalla määrittää osaamisprofiilit siitä, millä tasolla kukin tehtävä tulisi hallita. Osaamisprofiilien avulla ehkäistään sitä, että työntekijällä olisi käsitys, että hänen tulisi hallita kaikki osaamiset täydellisesti. Organisaation kannalta tärkeintä on, että eri henkilöiden osaamisesta muodostuu tarkoituksenmukainen kokonaisuus ja että eri henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. (Lastensuojelun käsikirja 2008.)

On muistettava ettei jokaisen työntekijän osaamisprofiilien tarvitse olla samanlaisia. Yksilölliset osaamiset vaihtelevat, eikä kaikkien tarvitse osata kaikkia alueita täydellisesti, vaan työntekijät täydentävät omalla osaamisellaan työyhteisön osaamista. Osaamisprofiilien määrittämisen jälkeen on mahdollista laatia osaamisen tavoiteprofiileja. Tavoiteprofiileja voi luoda yksilölle, tiimille tai koko organisaatiolle.

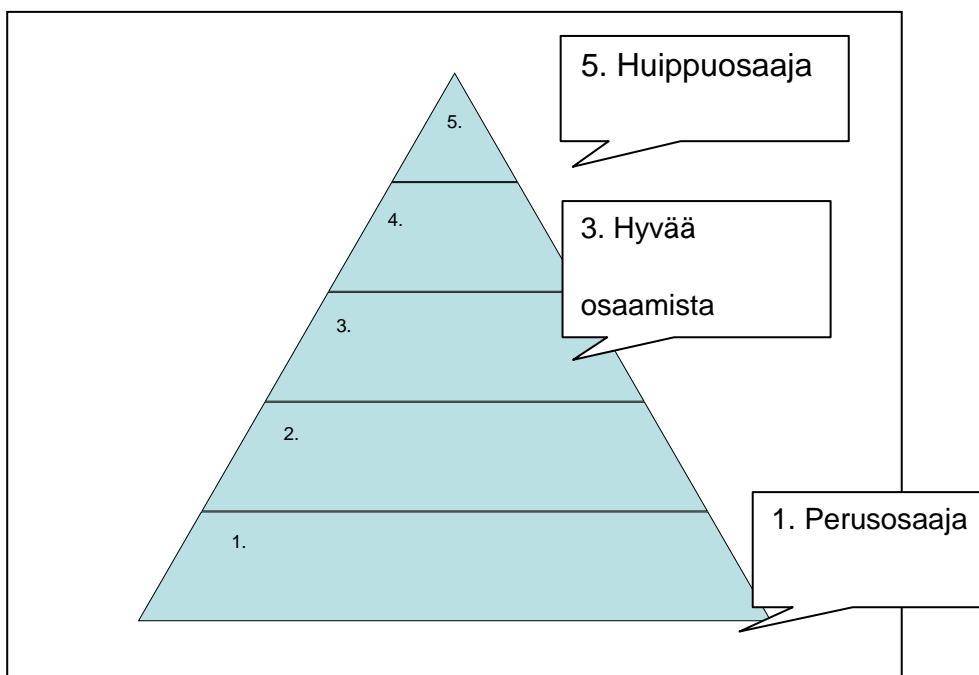
5.4 Osaamisen tasot

Jotta osaamisia voidaan arvioida yhdenmukaisesti, osaamiskarttaan määritellään osaamisen arvioinnin tapa. Osaamisia voidaan arvioida joko arviointiasteikolla tai auki kirjoitettujen osaamistasokuvausten pohjalta. Arviointiasteikon pitää olla tarpeeksi laaja, jotta arvioinnissa tulee esille osaamisen perustaso ja huipputaso.

Alin taso on jo myönteistä osaamista ja se voi olla riittävää. 0-taso kertoo, ettei kyseistä osaamista vielä ole. Arvioinnissa voi käyttää myös ammatillisen

koulutuksen osaamisen arvioinnin kriteereitä; tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä. Tärkeintä on, että jokainen ymmärtää arvioinnin samalla tavalla, siksi osaamisen taso kannattaa suunnitella huolella.

Osaamistasojen avulla henkilöstö pystyy arvioimaan nykyosaamisen tasonsa sekä tavoitetason tulevaisuuteen. Yksinkertaisin asteikko on osaa – ei osaa vaihtoehto. Asteikko on kuitenkin usein 4-5 portainen, jotta saadaan tarkempaa tulosta. Asteikko sovitaan yhteisesti, jotta se ymmärretään yhdenmukaisesti. Joissakin tapauksissa kannattaa käyttää sanallista kuvausta numeroinnin sijaan. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005,37-38.)



Kuvio 7. Osaamistasojen yleisluonnehdinta Hätöstä (2007,29) mukaillen.

Kuvassa oleva osaamiskolmio on jaettu viiteen osaamisalueeseen, jotka määritellään sanallisesti mahdollisimman konkreettisiksi. Jotta osaamiskuvaukset eivät jäisi kovin yleisiksi, laaditaan ne vielä tarkemmiksi tasokuvauksiksi. Tässä asteikko on 1-5, jolloin 1. on perusosaamista ja 5. on huippuosaamista.

1= Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen pelisääntöjen ja ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.

3= Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.

5= Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti.

Osaamisen arvioimisen tärkein hyöty on se, että sen kautta henkilö saa täsmällistä tietoa oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Lisäksi säännöllinen arviointi takaa paremmin sen, että henkilön osaamisen kehittyminen on linjassa organisaation tarpeiden suuntaisesti. (Viitala 2006,160–161.)

Hätönen (2007,34) korostaa sitä, että valittiin sitten mikä tapa tahansa kuvaamaan osaamisen tasoa, tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Olennaista on se, että kuvaus on aina organisaatiossa yhdessä tehty sopimus siitä, miten osaamisista halutaan tulkita. Tasokuvausten siirtäminen suoraan organisaatiosta toiseen onkin vaikeaa.

5.5 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Kun organisaation osaamisalueet ja osaamistarpeet on kartoitettu, laaditaan kehittämissuunnitelmat. Ne voidaan laatia esimerkiksi niin, että johto ehdottaa tulosten perusteella ne osaamiset, mihin organisaatiossa panostetaan tai ryhmä päättää niistä osaamisista, joiden kehittämiseen ryhmässä panostetaan. Yksilöllisissä kehityskeskusteluissa sovitaan, miten huomioidaan henkilöstön yksilölliset kehittämistarpeet. (Hätönen 2007,51.)

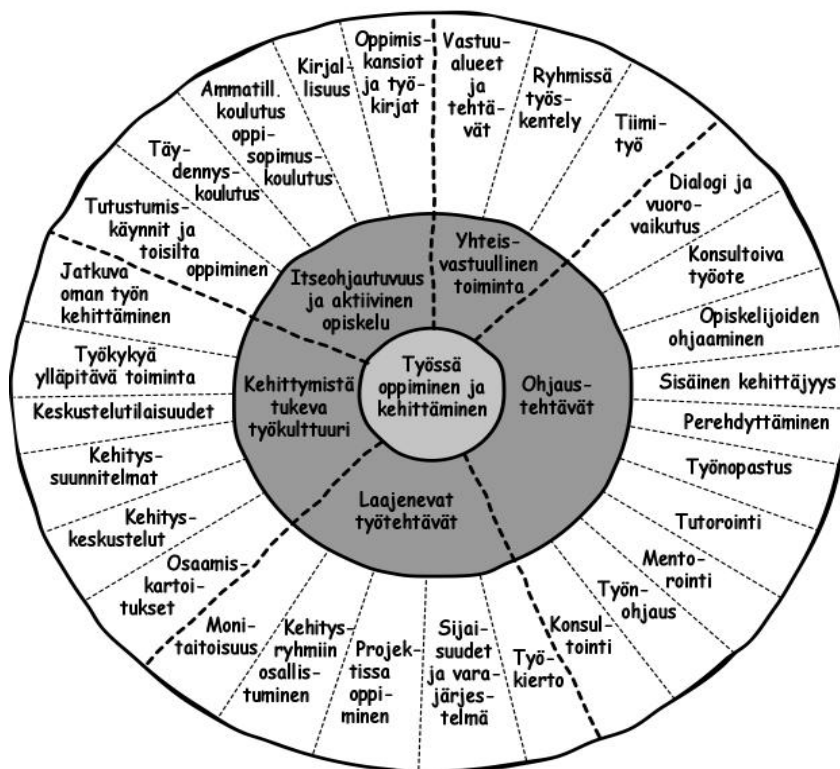
Osaamisen kehittämissuunnitelma voidaan laatia koko organisaatiolle tai yksittäiselle työntekijälle. Kehittämissuunnitelmaan jäsennetään osaamisen eri

tasot, joiden jokaisen kohdalla mietitään, mitä osaamisen kehittäminen merkitsee ja miten se toteutetaan juuri kyseisellä tasolla. Kehittämissuunnitelmassa on hyvä käyttää pohjana osaamiskarttaan laadittuja osaamisalueita ja – profiileja sekä osaamisen nykytasoa ja tavoitetasoja. Näiden pohjalta laaditaan seuraavan vuoden kehittämissuunnitelma eli miten määriteltyjä asioita kehitetään ja kuka niistä on vastuussa ja miten kehittämistä seurataan. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 52.)

Osaamisen kehittämisessä yksilön kannalta tärkein tekijä ovat säännölliset kehittämiskeskustelut. Kehittämiskeskustelut on pidettävä kaksi kertaa vuodessa ja niissä tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma tehdään niin, että siinä huomioidaan myös yksilön tulevaisuuden osaamistarpeet. Kehityssuunnitelman laatimista auttaa, jos organisaatiossa on tehty osaaminen näkyväksi laatimalla osaamisprofiileja eri tehtävistä. Henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa voi käyttää myös osaamisen johtamisen mittarina. Jos jokaisen henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa tarkastellaan kaksi kertaa vuodessa, kertoo se jo siitä, että organisaatiossa panostetaan osaamisen johtamiseen riittävästi. (Sydänmaanlakka 2007,170.)

Henkilöstön kehittämisessä on muitakin vaihtoehtoja kuin erilaiset koulutukset. Vastuualueita ja tehtäviä voidaan muokata, tiimityöhön panostaa, työnohjausta järjestää ja kirjallisuuteen voidaan perehtyä. Seuraavassa kuviossa Hätönen (2007,52) on kuvannut erilaisia vaihtoehtoja työssä oppimiseen ja kehittämiseen.

Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja



Kuvio 8. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2007,52).

Kuviossa työssä oppiminen ja kehittäminen on jaoteltu viiteen eri vaihtoehtoon; ohjaustehtäviin, yhteisvastuulliseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja aktiiviseen opiskeluun, kehitystä tukevaan työkuultuuriin sekä laajeneviin työtehtäviin. Nämä vaihtoehdot jakautuvat vielä tarkempiin menetelmiin. Yhteisvastuullinen toiminta voi olla tiimityötä, ryhmässä työskentelyä tai vastuualueita ja tehtäviä.

Kehittämissuunnitelman tulisi Hätösen (2000,54) mukaan sisältää seuraavia asioita:

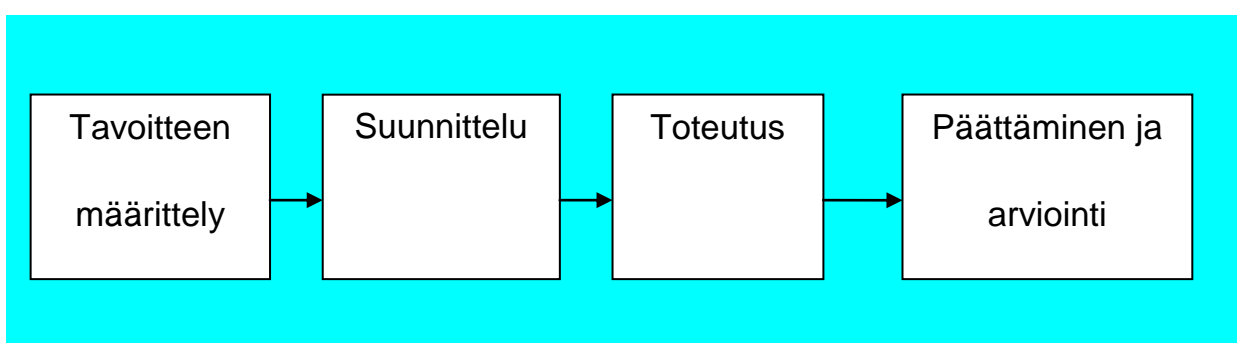
- Tarve
- Tavoitteet ja toimenpiteet
- Aikataulu
- Miten vaikutuksia arvioidaan
- Suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt
- Seuranta
- Kustannukset

6 Kehittämishankkeen toteuttaminen

6.1 Projektityyppinen opinnäytetyö

Työelämä vaatii nykyään jatkuvaa kehittämistä, jotta pystytään kilpailussa mukana ja voidaan tuottaa laadukkaita palveluja. Kehittämistoiminta on yksi työelämän tärkeä osaamisalue, joka koskettaa niin yksittäisiä työntekijöitä kuin organisaatioitakin. Kehittämisellä tähdätään muutokseen ja tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa tapaa toimia. Asiantuntija-ammatteihin sisältyy perinteisesti osaamisen jatkuva kehittäminen. Kehittämisen kohde voi liittyä työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Silloin kehittämiskohtena on työtapa tai menetelmä. Kehittäminen voi kohdistua organisaation rakenteisiin ja työprosesseihin. Tuotekehitys voi olla kehittämiskohtena. Kehittämisen keskeisiä elementtejä ovat tavoitteellisuus ja käytännölliset interventiot. (Toikko & Rantanen 2009,16–20.)

Projektissa tuotetaan yleensä siis jokin tuote, palvelu tai malli. Projekti voidaan kuvata lineaarisesti vaiheistettuna tavoitteen määrittelystä arviointiin. Tässä hankkeessa tuotoksena oli osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön. Osaamiskartta on tuote, työkalu tai hyvä käytäntö Nuorten turvatalon kriisi- ja perhetyöhön. Sen avulla kehitetään henkilöstön ja koko yksikön osaamista. Koska kehittämishankkeen tarkoitus oli tietyn tuotteen luominen, menetelmäksi sopi hyvin projektityön lineaarinen malli. Tämä kehittämishanke eteni projektityön lineaarisen mallin mukaisesti sisältäen suunnitelman, toteutuksen, päättämisen ja arvioinnin.



Kuvio 9. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009,64).

Projektille määritellään selkeä **tavoite**, joka perustuu tarpeeseen tai yksittäiseen ideaan. Tavoitemäärittely on projektin perustana, jonka varaan koko prosessi rakentuu. Tavoitteen määrittelyssä pyritään selkeyteen ja tarkasti rajattuihin tavoitteisiin. Tarvittaessa tavoitteille määritellään alatavoitteita. **Suunnitteluvaiheessa** mietitään ketkä osallistuvat projektin toteuttamiseen ja laaditaan projektisuunnitelma.

Projektisuunnitelma sisältää mm. aikataulun, resurssianalyysin, projektiorganisaation, työsuunnitelman, dokumentointisuunnitelman ja budjetin. **Toteutusvaiheessa** projekti yleensä tarkentuu tai muuttuu hiukan. Tarkennettu projektisuunnitelma täsmentää hanketta ja sen tavoitteita. Toteutusvaiheessa tuotetaan suunniteltu malli, prosessi tai tuote ja otetaan se käyttöön.

Viimeisessä vaiheessa **päätetään** projekti loppuraportointiin ja **arviointiin**. (Toikko & Rantanen 2009, 64–65.)

6.2 Tavoitteen määrittely

Kehittämishankkeen toteuttaminen käynnistyi syksyllä 2008 aiheen valinnalla. Nuorten turvatalolla oli mietitty henkilöstön koulutuksia ja yksikön kehittämistä paljon. Vaativaan kriisi- ja perhetyöhön tarvitaan laaja-alaista osaamista ja työn kehittämistä. Tarvetta nähtiin pitkäjänteiselle koulutusten suunnittelulle. Ensimmäinen hankeidea oli henkilökunnan koulutussuunnitelman luominen, josta se tarkentui lopulta osaamiskartan laatimiseen. Osaamiskartta olisi työväline, jonka avulla kartoitettaisiin yksikössä oleva osaaminen ja nostettaisiin esiin myös osaamisvajeet, hiljainen tieto sekä kehittämiskohdat.

1. Kehittämishankkeen tarkoituksiksi määriteltiin osaamiskartan luominen kriisi- ja perhetyöhön SPR:n Turun Nuorten turvatalon henkilökunnalle.
2. Tavoitteena oli hyödyntää osaamiskarttaa apuna kehityskeskusteluissa, yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien teossa ja koko yksikön kehittämistyössä.

6.3 Suunnittelu

Alustava hankesuunnitelma valmistui syksyllä 2008 ja lopullisessa muodossaan se oli keväällä 2009. Hanke muotoutui ja eteni lähdekirjallisuuteen perehtymisen ja tutortapaamisten avulla. Tutkimustietoa ja kirjallisuutta löytyi kirjastoista ja netistä. Tutortapaamiset ja mentorikeskustelut auttoivat selkiyttämään aihetta ja sitä kautta löytyi hyviä lähdevinkkejä.

Tutkimuslupaa ei tarvittu, koska kyseessä oli henkilökuntaa ja työyksikköä yhteisesti koskeva kehittämistyö. Kevät oli työntäyteinen ja välillä hanke ei näkyvästi edennyt, mutta se kulki koko ajan mukana, ainakin ajatuksissa.

Hankkeen tietoperusta kertyi osaamiskartoitukseen ja oppivaan organisaatioon liittyvän kirjallisuuden kautta. Perehdyin SPR:n osaamisen johtamisen ja oppivan organisaationmateriaaliin sekä viimeisimpään toimintalinjaukseen, mikä sisältää yhdessä sovitut arvot, visiot ja strategiat. Näiden pohjalta suunnittelin kehittämishanketta ja sen etenemistä.

Suunnittelin mentorin kanssa siitä, miten hanketta viedään työyksikössä eteen päin. Sovimme, että mentoritapaamisia järjestetään tarpeen mukaan ja viikkopalavereissa on mahdollista käsitellä hanketta, jos on tarvetta. Kehittämishankkeelle varattiin kaksi henkilökunnan kehittämispäivää.

Kehittämishankkeen suunnitelma tarkentui myös opintoihin liittyvissä syksyn 2008 ensimmäisissä seminaareissa. Tutoropettaja kannusti eteenpäin, esitti selkeyttäviä kysymyksiä hankkeen totutuksesta ja muistutti pysymään aikataulussa.

HANKESUUNNITELMA

Hankesuunnitelmaan sisältyi:

Kehittämiskohteen määrittely

- Kehittämishankkeen aihe
- Tausta ja tarve
- Nuorten turvatalon esittely

Kehittämiskohteen analysointi

- Mitä osaamista kehittäminen työyksikössä vaatii?
- Mitä mahdollisia rakenteellisia muutoksia kehittäminen vaatii?

Hankkeen tavoitteet

- Sisällölliset näkökulma
- Toteuttamisen näkökulmat ja muutostarpeet

Hankkeen toteutuksen suunnittelu

- Toimenpiteet
- Aikataulu
- Resurssit
- Mentorointi
- Tulosten levittäminen

6.4 Toteutus

Kehittämishankkeen aikataulu:

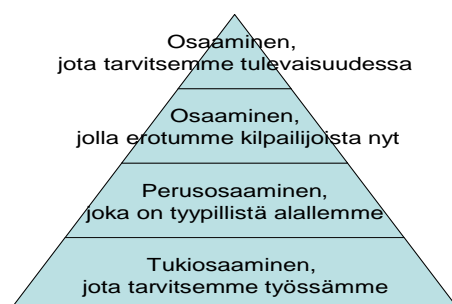
Syksy 2008	Aiheen valinta
	Perehtyminen aiheeseen
7.10.	Hankeseminaari
	Alustava hankesuunnitelma
9.12.	Hankeseminaari
Kevät 2009	Lopullinen hankesuunnitelma
	Aiheen esittely työyksikössä viikkopalaverissa
10.6.	Tutoropettajan, mentorin ja opiskelijan tapaaminen
5.5.	Hankeseminaari
	Hankeraportin kirjoittaminen
Syksy 2009	Kehittämishankkeen toteuttamissuunnitelma
16.9.	Kehittämispäivä: osaamisalueiden määrittäminen
	Osaamiskartan laadinta
Kevät 2010	Kehittämishankkeen loppuun vientisuunnitelma
28.1.	Kehittämispäivä: osaamiskartan muokkaus ja osaamiskartoitus
9.2.	Hankeseminaari
	Hankeraportin valmistuminen
31.3.	Hankeseminaari
	Osaamiskartan käyttö ja arviointi työyksikössä

1. KEHITTÄMISPÄIVÄ

Ensimmäinen hankkeeseen liittyvä henkilökunnan kehittämispäivä (LIITE 1) oli 16.9.2009. Aluksi esiteltiin hankeen tarkoitus ja tavoitteet sekä miten hanke etenee. Vaikka hanke oli yhden työntekijän opintoihin liittyvä tehtävä, niin hankkeen tuotos hyödyntää koko yksikköä. Tarkoituksena oli ottaa mukaan koko henkilökunta suunnittelemaan sisältöä ja viemään prosessia eteenpäin.

Kehittämispäivän tavoitteena oli osaamisalueiden ja osaamisprofiilien nimeäminen. Power Point -esityksen avulla käytiin aluksi läpi oppivan organisaation pääpiirteitä ja SPR:n henkilöstötiimin laatimaa osaamisen johtamisen reittiopasta. Opas sisältää materiaalia ja työkaluja, joilla mahdollistetaan henkilöstön ja yksiköiden kehittyminen. Kehittämishanke jatkaa omalta osaltaan hyvin tätä tarkoitusta.

Osaamisalueiden analyysivälineenä käytettiin SPR:n osaamisen johtamisen reittioppaassa ollutta osaamiskolmiota, johon oli koottu ne strategiset osaamisalueet, joilla järjestö saa kilpailuetua. SPR:n osaamisen johtamisen osaamiskolmioon on kiteytetty, mitkä ovat SPR:n kannalta ns. strategisia osaamisia. Strategiset osaamiset ovat niitä osaamisia, millä erotutaan kilpailijoista sekä osaamisia, joita tarvitaan erityisesti tulevaisuudessa.

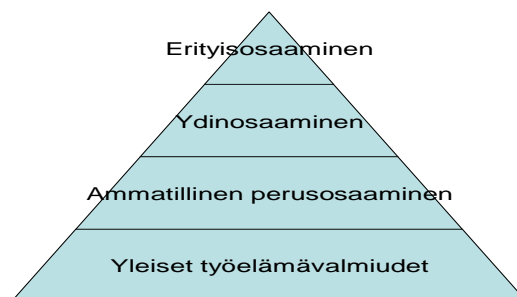


Kuvio 10. SPR:n osaamiskolmio (SPR:n osaamisen johtamisen reittiopas 2008).

Kolmion alaosassa on kaikki se tukiosaaminen, mitä työssä tarvitaan ja huipulla se osaaminen, millä erotutaan kilpailijoista sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (visio). Osaamiskolmion avulla on helppo hahmottaa niitä osaamisia ja osaamisalueita, mitä henkilöstöllä on. Tämän osaamiskolmion pohjalta olin muokannut Nuorten turvatalon osaamiskolmion ja nimennyt osaamisalueet seuraavalla tavalla:

Nuorten turvatalon osaamisalueet:

1. Yleinen työelämäosaaminen
2. Ammatillinen perusosaaminen
3. Ydinosaaminen
4. Erityisosaaminen



Kuvio 11. Nuorten turvatalon osaamiskolmio.

Seuraavaksi mietittiin mitä osaamista kuhunkin osaamisalueeseen yksiköstä löytyy. Osaamiskolmio oli piirrettynä fläppitaululla ja heijastettuna diana seinällä. Tehtävä toteutettiin niin, että osaamisalueet käytiin läpi alhaalta

ylöspäin yksi kerrallaan ja yhdessä mietittiin, mitä osaamista kuhunkin osaamisalueeseen meiltä löytyy. Osaamiset kirjattiin suoraan dialle. Osaamisia löytyi todella paljon ja jatkotehtäväksi sovittiin, että hankkeen projektipäällikkö yhdistelee niistä sopivat kokonaisuudet varsinaiseen osaamiskarttaan.

Yleisiä työelämävalmiuksia olivat: oman elämän hallinta ja henkinen hyvinvointi, atk-aidot, kielitaito, palveluosaaminen, kohteliaisuus, asiallisuus, joustavuus, nopeus, oppimismyönteisyys, halu kehittyä, luovuus, projektiosaaminen, esiintymistaidot, ensiaputaidot, selkeät viestintä- ja ilmaisutaidot sekä yhteistyökyky.

Ammatilliseen perusosaamiseen kuuluvia olivat: soveltuva sosiaali- tai kasvatustalon koulutus ja työkokemus, vapaaehtoistyön tukeminen ja kouluttaminen, menetelmäosaaminen, työmenetelmät, neuvottelutaidot, järjestötyön osaaminen ja tuntemus sekä verkostotyön osaaminen.

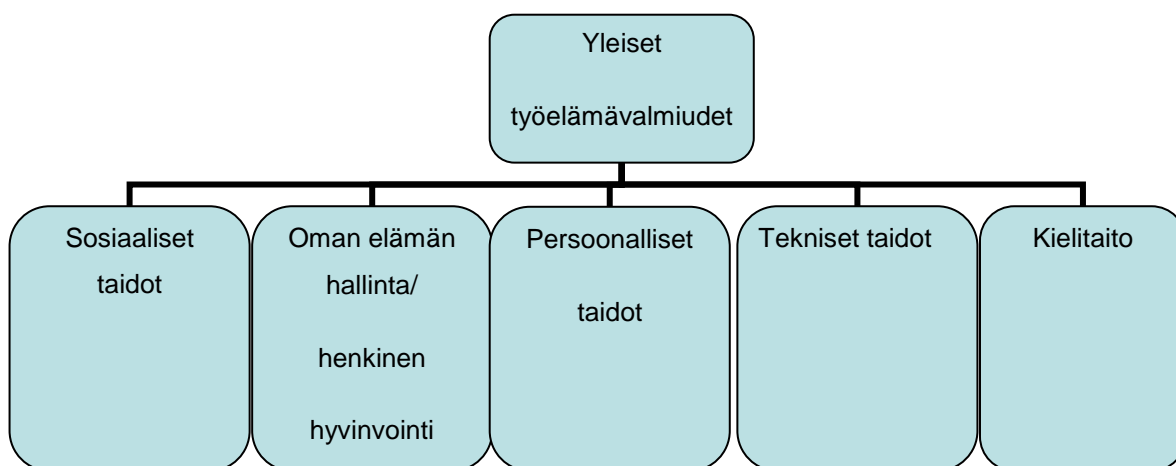
Ydinosaamiseen kuuluivat: nuoruusiän erityiskysymykset, kriisi- ja perhetyön hallinta, mielenterveystyön tuntemus, lastensuojelutyön osaaminen ja tuntemus, päivystys, turvatalon julkisuuskuvaan hoitaminen, laatutyö sekä arviointi ja kehittäminen.

Erityisosaamisista olivat: akuutti kriisityö, erityistä tukea tarvitsevien ja itsenäistyvien nuorten tukeminen, ehkäisevän työn osaaminen, terapeutin työ, haastavien perhetilanteiden selvittely, monikulttuurisuustyö, vanhemmuuden tukeminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, vapaaehtoistyön ja ammatillisen työn yhteensovittaminen, työnohjaus, ratkaisu- ja voimavarasuuntaisen menetelmän hallinta sekä läheisneuvonpito ja näppistyö.

Kehittämispäivän jälkeen tein osaamiskartan (LIITE 2) valmiiksi siten, että kävin läpi kaikki yhdessä kerätyt osaamiset ja yhdistin niistä sopivia kokonaisuuksia osaamisalueisiin. Osaamisia oli yhdistettävä, koska osaamiskartan tulee olla selkeä, eikä siinä voi olla pitkää luetteloa eri osaamisista.

Seuraavissa kuvioissa 12–15 on kuvattu osaamiskartan sisältö:

1. YLEISET TYÖELÄMÄVALMIUDET

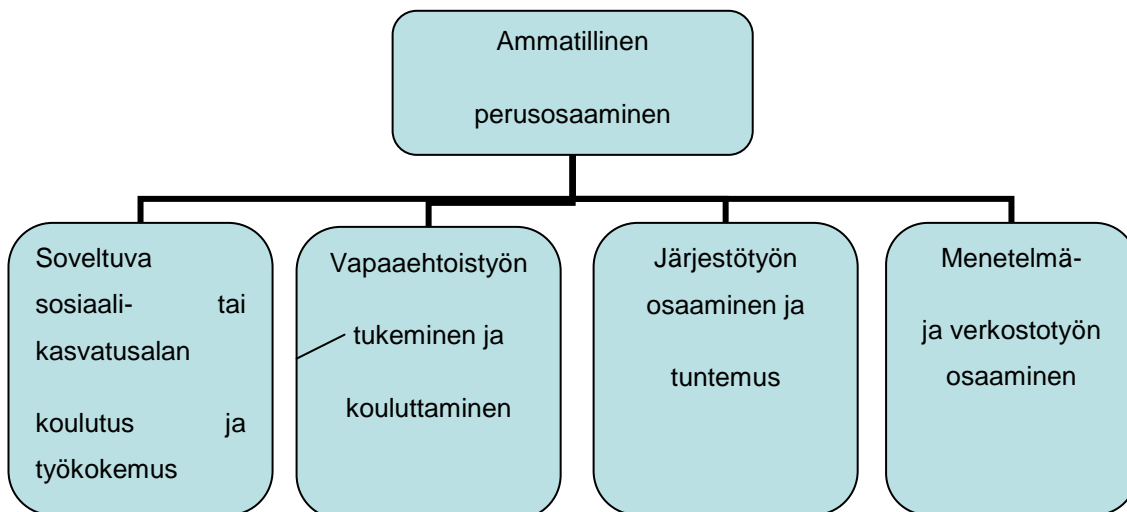


Kuvio 12. Yleiset työelämävalmiudet.

Yleiset työelämävalmiudet ovat nimensä mukaan niitä valmiuksia ja taitoja, mitä työntekijällä tulee työelämässä olla. Nuorten turvatalon osaamiskartan yleisiin työelämävalmiuksiin sisältyvät sosiaaliset taidot kuten; yhteistyökyky, vuorovaikutus-, viestintä- ja esiintymistaidot.

Sosiaalisia taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja tarvitaan, kun tehdään asiakastyötä. Oman elämän hallinta ja henkinen hyvinvointi ovat erittäin tärkeitä sosiaalialalla ja psyykkisesti vaativassa työssä. Jos työntekijällä on omassa elämänhallinnassa ongelmia, niin silloin ei jaksa auttaa muita. Persoonalliset taidot ovat laaja käsite ja ne pitävät sisällään mm. oppimismyönteisyyden, projektiosaamisen, palvelumyönteisyyden ja innovatiivisuuden. Teknisiin taitoihin kuuluvat atk-osaaminen ja muiden teknisten laitteiden hallinta. Nuorten turvatalon kielitaitovaatimuksena on suomen lisäksi englannin ja ruotsin osaaminen.

2. AMMATILLINEN PERUSOSAAMINEN

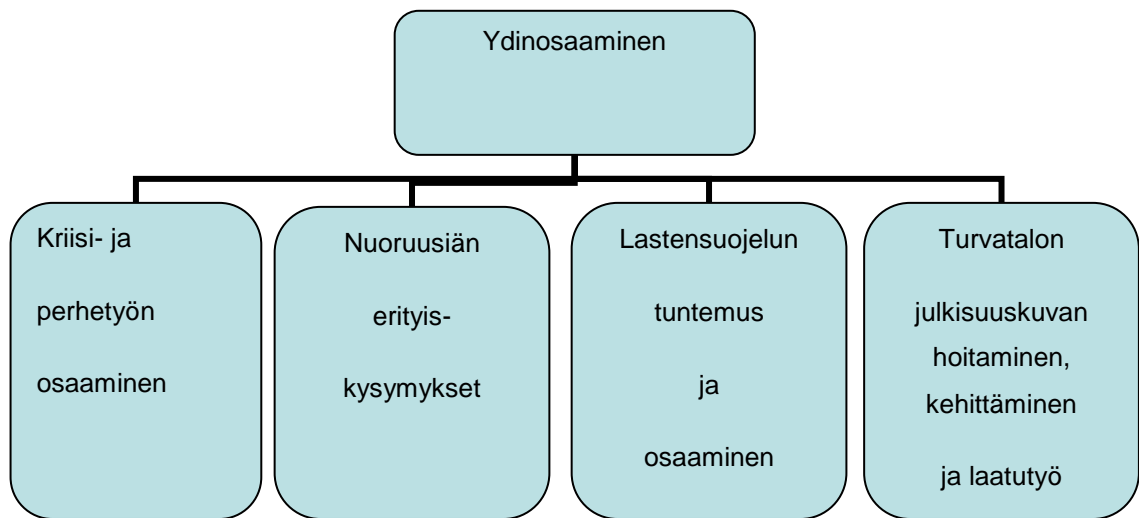


Kuvio 13. Ammatillinen perusosaaminen.

Ammatilliseen perusosaamiseen kuuluvat soveltuva sosiaali- tai kasvatusalan koulutus sekä työkokemus. Nuorten turvatalon henkilökunnalla on erilaisia ammatillisia koulutuksia korkeakoulututkinnoista opistotasoiisiin sosiaali- ja kasvatusalan koulutuksiin. Vapaaehtoistyön tukeminen ja kouluttaminen kuuluvat oleellisena osana työhön Nuorten turvatalossa. Nykyistä turvatalotoimintaa ei olisi ilman vapaaehtoistyöntekijöitä. Jokaisessa ilta- ja yövuorossa on yksi vapaaehtoinen työntekijän työparina.

Nuorten turvatalo on Punaisen Ristin toimintaa, joten oman järjestön tuntemus kuuluu asiaan. Sosiaali- ja terveysalan tuntemus on tärkeää, koska nuoria ohjataan myös muihin palveluihin. Nuorten ja perheiden kanssa tehtävässä työssä tarvitaan menetelmä- ja verkostotyön hallintaa. Nuorten turvatalolla käytetään voimavarasuuntautunutta työotetta ja nuorten parissa tehtävässä asiakastyössä käytetään usein erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Yhteistyötä tehdään eri viranomaisten ja verkostojen kanssa. Yhteistyökumppanina voi olla mm. sosiaalityöntekijä, koulukuraattori tai poliisi.

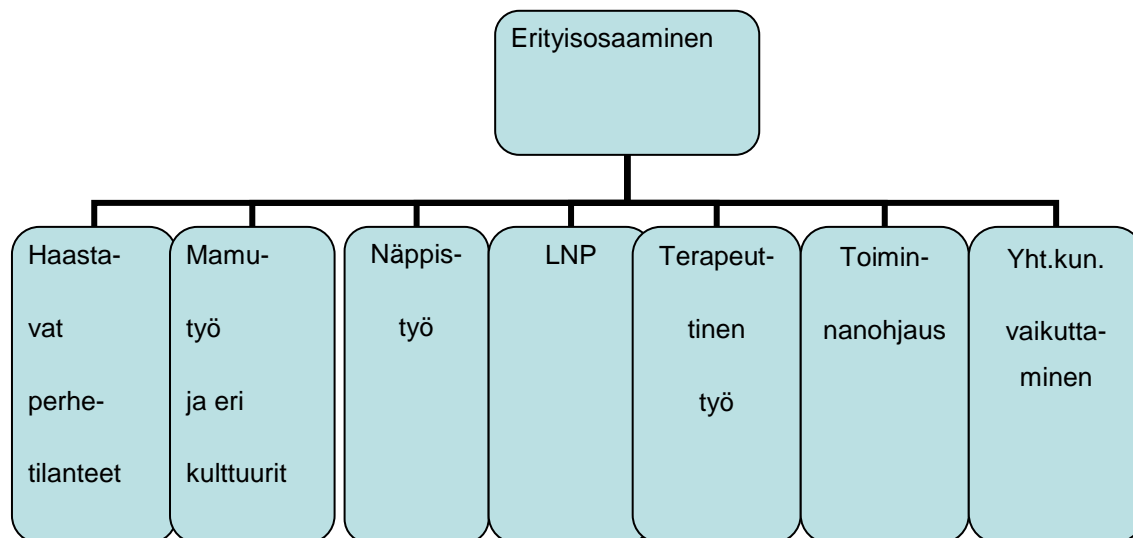
3. YDINOSAAMINEN



Kuvio 14. Ydinosaaminen.

Ydinosaaminen on sitä osaamista, mikä on Nuorten turvatalolle tyypillistä toimintaa. Se koskettaa jokaista työntekijää ja on koko turvatalotoiminnan perusta. Nuorten turvatalon ydinosaaminen on kriisi- ja perhetyö nuorten ja perheiden kanssa. Kriisityön osaaminen sisältää mielenterveystyön tuntemusta ja akuutin kriisityön hallintaa. Ydinosaamiseen kuuluvat nuoruusiän kysymyksien ja lastensuojelutyön osaaminen ja tuntemus. Nuorten turvatalon julkisuuskuvan hoitaminen ja työn sisältöjen kehittäminen sekä laadukkaiden palvelujen tuottaminen kuuluvat osaamisalueisiin jokaisella työntekijällä.

4. ERITYISOSAAMINEN



Kuvio 15. Erityisosaaminen.

Erityisosaaminen sisältää kaiken sen osaamisen, jolla erotumme muista toimijoista. Haastavien perhetilanteiden selvittäminen sisältää mm. erityistä tukea tarvitsevien- ja itsenäistyvien nuorten tukemisen. Se sisältää vanhempien tukemisen ja akuutin kriisityön. Akuutti kriisityö sisältää kriisipäivystyksen ja lupauksen nopeasta avusta. Monikulttuurisuustyö sisältää maahanmuuttajanuorten ja heidän perheidensä parissa tehtävän työn ja eri kulttuurien tuntemusta.

Läheisneuvonpito menetelmän hallinta ja toiminnanohjaus asiakkaiden kanssa sisältyy myös erityisosaamiseen. Näppistyö eli näpistyspuhuttelut ovat Nuorten turvatalolla tehtävää erityisosaamista vaativaa työtä. Kriisi- ja perhetyössä on terapeuttisen työn vaikutteita, vaikka terapiatyötä ei enää varsinaisesti turvatalolla tehdäkään. Punaisen Ristin toimijoina työ Nuorten turvatalolla on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä.

2. KEHITTÄMISPÄIVÄ

Toisen henkilökunnan kehittämispäivän 28.1.2010 (LIITE 3) tavoitteena oli osaamiskartan testaus. Aluksi kerrattiin edellisen kehittämispäivän ohjelma ja tuloksia. Oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen materiaalia käytiin lyhyesti läpi, jonka jälkeen siirryttiin tarkastelemaan yhdessä kerättyjä osaamisalueita ja osaamisprofiileja. Niiden pohjalta olin työstänyt Nuorten turvatalon henkilöstön osaamiskartan.

Osaamiskartta heijastettiin seinälle ja muutama kohta muutettiin sopivammaksi. Seuraavaksi jokainen teki osaamiskartoituksen henkilökohtaisesti. Tällä kerralla arvioitiin vain nykyosaaminen. Tämän jälkeen tulokset koottiin yhteen yhteiseen osaamiskarttaan. Kävimme yleistä keskustelua osaamiskartoituksesta ja tuloksista. Työskentely tulee jatkumaan yksikön tavoitetasojen määrittelyn merkeissä. Tavoitetasojen määrittäminen tehdään myöhemmin viikkopalaverin tai kehittämispäivän yhteydessä. Yksikön tavoitetasojen asettamisen jälkeen osaamiskarttaa hyödynnetään henkilökunnan kehityskeskusteluissa, joissa laaditaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia.

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön syntyi yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Osaamisalueet ja osaamisprofiilit on koottu yhteisillä kehittämispäivillä hyödyntäen SPR:n osaamisen johtamisen reittiopasta. Kartta tulee muuttumaan matkan varrella palvelujen ja tavoitteiden muuttuessa. Osaamiskartan lisäksi voidaan käyttää kehittämisen suunnitelma kaavaketta (LIITE 4), johon kirjataan osaamisen nykytason ja tavoitetason lisäksi menetelmä ja aikataulu. Jatkossa osaamiskarttaa käytettäessä voidaan arvioida, mitkä kartan osaamisista ovat strategisesti niitä, joita kulloinkin on olennaista kehittää.

OSAAMISTASOT

Osaamistasot määriteltiin tässä osaamiskartassa asteikolla 1-5. 0-taso tarkoittaa, ettei osaamista vielä ole. 1,3 ja 5 tasot avattiin lisäksi sanallisesti. 2 ja 4 tasot sijoittuvat näiden määriteltyjen tasojen välimaastoon.

Tasolla 1. Osaaminen on perusosaamista, jolloin henkilö osaa toimia ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.

Tasolla 3. Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.

Tasolla 5 henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa myös kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti.

NYKYTILAN OSAAMISKARTOITUS

Toisessa kehittämispäivässä suoritettu nykytilan osaamiskartoitus oli positiivinen kokemus. Kartoitus näytti selkeästi mitä osaamista yksiköllämme tällä hetkellä on. Työntekijöiden työkokemukset ja ammatilliset koulutustaustat ovat erilaisia, mutta osaaminen on pääasiassa hyvällä tasolla. Käsittelen tässä osaamiskartoituksen tuloksia vain pääpiirteittäin, koska se ei ole tämän kehittämishankkeen tarkoitus. Osaamisen kehittäminen jatkuu yksikössämme kuitenkin eteenpäin.

Osaamisvajetta löytyi eniten teknisestä osaamisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta sekä yleisestä järjestötyön osaamisesta. Oman elämän hallinta ja henkinen hyvinvointi oli arvioitu erittäin hyvälle tasolle, mikä on tärkeää henkisesti kuormittavassa työssä. Ydinosaamiseen ja erityisosaamiseen liittyvissä osaamisprofiileissa oli kauttaaltaan vankkaa osaamista. Läheisneuvonpidon kohdalla osaamisen taso oli vielä aika perustasoista, johtuen palvelun uutuudesta yksikössämme. Koska oli tiedossa, että kokoamme tulokset yhteiseen karttaa näkyville, niin se todennäköisesti aiheutti vaatimattomuutta oman osaamisen arvioinnissa. Itsearviointi on joskus vaikeaa vaikkakin tulokset ovat näyttäneet sen pitävän aika hyvin yhtä esimiehen suorittaman arvioinnin kanssa.

Jo prosessin alkuvaiheessa luodessamme osaamisalueita ja osaamisprofiileja huomasimme osaamisprofiilimme painottuvan ydinosaamisen ja erityisosaamisen alueille. Osaamisten näkyväksi tekeminen ja toisessa kehittämispäivässä tehty osaamiskartoitus vahvistivat varmasti ammatillista identiteettiämme, mutta laittoivat myös pohtimaan henkilökökohtaista kehittymistä ja haasteita.

6.5 Päätäminen ja arviointi

Kehittämishankkeen arviointia on tapahtunut koko hankkeen prosessin ajan. Arviointia ja hankkeen muokkaamista on tehty seminaareissa tutorryhmissä, mentoritapaamisissa sekä henkilökunnan kehittämispäivillä. Hankkeen tarkoituksena oli luoda osaamiskartta Nuorten turvatalon kriisi- ja perhetyöhön. Tavoitteena oli saada aikaan työväline, osaamiskartta, joka hyödyntää henkilöstön ja yksikön kehittämistyötä.

Mielestäni hankkeen tavoite on saavutettu hyvin. Nyt meillä on työyksikössä käyttökelpoinen työväline, jota voimme käyttää ja kehittää. Henkilökunnan osaamiskarttaa ei voi tehdä yksin – ainakaan toimivaa sellaista. Lähtökohtana tarvittiin yhteistä hankkeen pohdintaa ja kehittelyä. Koska aihe oli yhteinen koko henkilökunnalle, niin oli tärkeää, että jokaisella oli mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Kehittäminen vaatii ennen kaikkea ymmärrystä työn sisällöstä. Hyvää tulosta ei saa aikaa siten, että kehittäminen tapahtuu ylhäältä käsin, ilman työntekijän osallisuutta. Usein kehittämistyö on jotakin sellaista, mihin ei tarvita työntekijän, todellisen asiantuntijan panostusta, vaan ulkopuolinen konsultti tai johto on kehittäjänä. Työn kehittämisessä pitäisi olla kattava määrä henkilökuntaa eri tehtävistä, jotta suunta olisi oikea. Tässä tapauksessa mukaan tuli koko henkilökunta.

Teimme myös osaamiskartoituksen ja tarkoituksena on jatkaa prosessia asettamalla osaamisille tavoitetasot. Jatkamme myöhemmin kehityskeskusteluissa yksilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekoa omaa osaamiskarttaa hyödyntäen. Hankkeen arviointi tulee siis jatkumaan sitä mukaa, kun käytämme osaamiskarttaa kehittämistyössä.

Lineaarinen projektityön menetelmä sopii hyvin kehittämishakkeeseen. Hankkeella oli selkeä tavoite ja se eteni loogisesti, vaihe vaiheelta, kuten projektit etenevät. Kehittämishankkeen tekijä toimi projektipäällikön roolissa henkilöstön kehittämisspäivillä ja oli luonnollisesti päävastuussa muuten hankkeen eteenpäin viemisestä ja raportoinnista.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Nuorten ja perheiden tukeminen erilaisissa elämän kriisitilanteissa vaatii hyvää ja laaja-alaista osaamista ja ammattitaitoa. Osaamisen kehittäminen ja matka kohti vahvaa oppivaa organisaatiota on alkanut työyksikössämme. On tärkeää, että työyhteisöllä on yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa (visio) ja miten (strategiat). Työyhteisön ja oman osaamisen kehittäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle ja on luonnollinen osa työn sisältöä. Oppiva organisaatio haluaa kehittyä ja myös kannustaa siihen. Vaikka kehittäminen vaatii aikaa ja rahaa, niin kouluttautumiset ja muut keinot kehittämistavoitteiden saavuttamisessa ovat kannattavia satsauksia pitemmällä tähtäimellä. (vrt. Sarala 2000, 35). Ne lisäävät organisaation menestymismahdollisuuksia ja osaava henkilökunta on hyödyksi asiakkaillemme.

Osaamiskartoitus on ajankohtainen ja trendikäskin tapa työn kehittämisessä, mutta sekään ei tietenkään itsessään anna valmista vastausta siihen, mihin suuntaa olisi mentävä ja mitä koulutuksia ja osaamisia hankittava. Juutin (2006) sanoi: ”Organisaatio rupeaa voimaan pahoin, jos se ei ole mukana maailmanmenossa”, pitää paikkansa. Kehittämistyö vaatii yhteiskunnallisen tilanteen seuraamista ja tiivistä yhteistyötä yhteistyökumppaneiden ja rahoittajien kanssa. Mitä palveluja kunnat haluavat ja mihin suuntaan asiakkuudet painottuvat, ovat tärkeitä kysymyksiä, kun mietitään, miten haluamme yksikköämme kehittää. Nuorten turvatalolla onkin ollut suunnitteilla

selvittää tutkimuksen kautta sitä, miten asiakkuudet ovat vuosien varrella muuttuneet.

Hankkeen avulla saimme yhdessä nostettua esiin kaiken sen osaamisen, mitä yksiköstämme löytyy. Osaaminen on nyt sanallistettu näkyvään muotoon, se ei ole enää hiljaista tietoa. Jo ensimmäinen hankkeeseen liittyvä kehittämispäivä oli positiivinen kokemus, kun totesimme, että osaamista on paljon ja varsinkin erityisosaamista. Luonnollisesti osaamiset ja osaamisen tasot vaihtelivat, mutta kaiken kaikkiaan osaamista on kertynyt valtavasti työhönsä innostuneesti suhtautuneessa ja sitoutuneessa organisaatiossa. Voidaan sanoa, että Turun Nuorten turvatalo on oppiva organisaatio ja sillä on oma paikkansa lastensuojelun kentällä.

Haasteena näen, miten pidetään yllä jatkuvaa kehittämisen intoa moninaisten vaatimusten keskellä ja miten muistetaan jakaa omaa osaamistaan muille. Usein opintoihin liittyvät raportit ja kehitetyt työkalut unohdetaan hyllyyn pölyttymään, kun taas tulee jokin uusi asia, mistä innostutaan tai kiireet pitävät ajatukset ydintehtävässä. Ydintehtävä on tietenkin muistettava päivittäin, mutta rakenteiden tulisi olla niin selkeät ja jämäkät, että niihin on sisällytetty organisaation hyvät käytännöt ja toimintatavat. Selkeät rakenteet helpottavat elämää ja organisaatio toimii, vaikka eteen tulisi jotain yllättävää.

Onneksi meillä on jo hyviä käytäntöjä, joissa avoimen keskustelun kautta mietimme kehittymistä ja kehittämistä. Säännölliset kehityskeskustelut ovat luonnollinen foorumi kaikelle tälle. Osaamisen johtamisen oppaan läpikäyminen ennen kehityskeskustelua voisi olla hyvä käytäntö. Osaamiskartan käyttö luontevasti siinä ohessa auttaisivat helpolla tavalla paikantamaan oman ja yksikön osaamisen tasoja.

Olen saavuttanut sekä keittämishankkeen tavoitteet että itselleni asettamani tavoitteet aloittaessani jatko-opinnot. Osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön on valmis ja olen päivittänyt oman ammatillisen osaamiseni sosionomi YAMK – tutkinnon kautta. Vaikka kahden vuoden opinnot vaativatkin paljon eikä perheen, työn ja opintojen yhteen sovittaminen ollut aina helppoa, olen iloinen,

että lähdin opiskelemaan. Erityisesti olen hyötynyt johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä opintokokonaisuuksista. Antoisinta oli kuitenkin yhdessä ja toisilta oppiminen. Monialaisessa ja – ammatillisessa ryhmässä on saanut aivan uusia näkökulmia asioihin. Oma osaamisen kehittäminen jatkuu ja olen jo suunnitellut mihin tähtään seuraavaksi.

Hankkeen luotettavuus on mielestäni hyvä, koska hankkeen tuotoksen, osaamiskartan suunnitteluun osallistui koko henkilökunta kahden kehittämispäivän työpanoksella. Kehittämishanke eteni prosessimaisesti ja johdonmukaisesti, joten sekin vahvistaa luotettavuutta. Koska hanke tulee jatkumaan osaamiskartan käytön merkeissä, niin itse karttaa arvioidaan ja muokataan tarpeen mukaan.

Filosofi Pekka Himanen (2007) puhuu rikastavasta vuorovaikutuksesta, jossa yhteisö innostaa toinen toistaan aina parempiin suorituksiin. Rikastava yhteisö tarvitsee ympärilleen avoimen ja turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen antaa arvon toiselle, menettämättä itseltään mitään. Nämä ”teesit” istuvat hyvin oppivan organisaation sisälle. Tätä haluan itsekin lisätä ja tästä innostua työssäni nuorten ja perheiden parissa.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Helsinki: Efeco Oy.

Alander, K. 2008. Osaatko johtaa osaamista? Via Group. Viitattu 11.3.2010. <http://www.viagroup.fi/fi/Ajankohtaista/Osaatko+johtaa+osaamista>.

Choo, C. W. (1998) The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press.

Chun Wei Choo 1998. Viestintätieteiden yliopistoverkosto. Viitattu 11.3.2010. <http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/tieto/hiljainen.html>.

Green, P.C. 1999. Building robust competencies. Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass.

Himanen, P. 2007. Palveluohjauksen seminaari. Stakes. Helsingin yliopisto 8.11.2007.

Holopainen, A. & Eskola, K. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Viitattu 19.3.2010. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065.pdf.

Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Jalava U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P. 2006. Pomo. 2/2006. Strategiaa henkilöstöjohtamiseen. Viitattu 21.3.2010. www.jto.fi/asiakaslehti/fi_FI/.../_files/.../Pomo206.pdf.

Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 12.2.2010. <http://www.kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>.

Kirjastojen osaamiskartta 2005. Osaamiskartoitus yliopistokirjastojen verkostossa. Viitattu 20.3.2010. http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/hankkeet/osaamiskartta/Files/liitetiedosto2/osk_johdanto17052005%5B1.pdf.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. 2. painos. Keuruu: Otava.

Lastensuojelun käsikirja 2008. Mikä on oppiva organisaatio? Viitattu 14.3.2010 <http://www.sosiaaliportti.fi/fiFI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/oppivaorganisaatio>.

Lastensuojelun käsikirja 2008. Osaamiskartoitus. Viitattu 13.3.2010. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely>.

Lastensuojelun käsikirja. Osaamisprofiilit. Viitattu 14.3.2010. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/osaamisprofiilit>.

Linkola, P. 2003. Osaamiskartoitus on elämänhallintaa. Työministeriö. Viitattu 13.3.2010. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/julkaisu/lehdet/hyvika99/hyvika4/12.htm>.

Nurminen, R., 2009. Osaamisen johtaminen. Luento. Turun Ammattikorkeakoulu 15.9.2009.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS-Bookwell Oy.

Oulun yliopisto. Tukipalvelujen kehittämishanke ja osaamiskeskus. Viitattu 30.1.2010. <http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>.

Polanyi, M. 1983. The Tacit Dimencion. Gloucester: Peter Smith.

Reikko K. & Rusi M. 2010. Osaamisen johtaminen. Luento. Turun Ammattikorkeakoulu 8.3.2010.

Sarala, U. & Sarala A. 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.

Senge P. 1990. The Fifth Discipline. The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Sihvo, P. 2006. Strategisesta visiosta osaamistarpeiden kautta koulutustarpeksi. Viitattu 19.3.2010. <http://optima.turkuamk.fi/learning/id7/bin/user>.

Suomen Punainen Risti 2002. Nuorten turvatalojen johtosääntö.

Suomen Punainen Risti 2006. Henkilöstöjohtamisen strategia.

Suomen Punainen Risti 2007. SRR:n palkkausjärjestelmä. Mallitehtäväkuvaus. Turvatalon ohjaaja. TUOH.

Suomen Punainen Risti 2008. Prosessikuvaus, turvatalolaitoksena.

Suomen Punainen Risti 2008. Toimintalinjaus 2008–2011.

Suomen Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen toimintakertomus 2008.

Suomen Punainen Risti 2008. Suomen Punaisen Ristin matka vahvaksi oppivaksi organisaatioksi. Osaamisen johtamisen reittiopas.

Suomen Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen tilastot 2009.

Suomen Punaisen Ristin Nuorten turvatalojen toimintasuunnitelma 2010.

Suomen Punainen Risti 2010. Nuorten turvatalot. Viitattu 20.3.2010. http://www.redcross.fi/apuajatukea/nuorenturvatalot/fi_FI/index.

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, I. 1999. Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations. 2. painos. Helsinki: Metaxis.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kehittämispäivän muistio

LIITE 1

Aika:16.9.2009 klo 8-15, Nuorten turvatalo

Osallistujat: Anja Tolonen, Jussi Mellin, Lasse Jalonen, Pauliina Ottosson ja Annukka Kalliokoski

Kehittämispäivän aiheena oli Annukan opintoihin liittyvä kehittämishanke. Annukka suorittaa Turun Ammattikorkeakoulussa sosionomi Ylempi AMK – tutkintoa ja hän tekee päättötyön turvatalolle. Aiheena on osaamiskartoitus ja lähinnä osaamiskartan laadinta. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää turvatalon kehittämistyössä; itsearviointissa, kehityskeskusteluissa, rekrytoinnissa ja yleensä turvatalon kehittämisessä.

Anja kertoi aluksi SPR:n tekemästä oppiva organisaatiotyöstä. SPR:n henkilöstötiimi on laatinut aiheesta oppaan, jota voidaan käyttää eri yksiköissä.

Annukka kertoi tarkemmin kehittämishankkeestaan, jonka työnimi on tällä hetkellä ”Turwis, oppiva organisaatio. Osaamiskartta kriisi- ja perhetyöntekijöille.”

Kehittämishankkeen aihe oli noussut Anjan toiveesta saada pitkäjänteisempää suunnittelua henkilökunnan koulutuksiin. Taustalla oli myös se, että henkilökunnalla on erilaisia koulutuksia ja osalla vanhoja koulutuksia, joiden päivittämistä olisi hyvä miettiä. Koulutuksiin hakeudutaan innokkaasti ja SPR kannustaa kouluttautumaan, mutta selkeä suunta puuttuu. Terapiakoulutukset ovat suosittuja, mutta ei ole tarkoitus, että kaikki hakutuvat samoihin koulutuksiin. Laadimme osaamiskolmion (SPR:n mallin mukaan) turvatalon osaamisista. Keräsimme kolmion sisälle sen osaamisen, mitä tällä hetkellä on.

Nuorten turvatalon osaamiskartta

LIITE 2/1(2)

Nimi:

Pvm:

Osaamisen taso ja tavoitetaso

1. Osaaminen on perusosaamista, henkilö osaa toimia ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.
 - 2.
 3. Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.
 - 4.
 5. Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti.
- 0- taso= osaamista ei vielä ole

Osaamisalue	Osaamisprofiili	1	2	3	4	5	Nykyinen taso	Tavoite- taso
1. Yleiset työelämävalmiudet	1.1 Sosiaaliset taidot (vuorovaikutus-, esiintymis- ja viestintätaidot)							
	1.2 Oman elämän hallinta ja henkinen hyvinvointi							
	1.3 Persoonalliset taidot (oppiminen, projektiosaaminen, innovatiivisuus, palveluosaaminen)							
	1.4 Tekniset taidot (atk)							
	1.5 Kielitaito							
2. Ammatillinen perusosaaminen	2.1 Soveltuva sosiaali- ja kasvatustietämyksen peruskoulutus ja työkokemus							
	2.2 Vapaaehtoistyön tukeminen ja kouluttaminen (perehdytys, työnohjaus)							
	2.3 Järjestötyön osaaminen (PR:n periaatteet, EA)							
	2.4 Menetelmäosaaminen (voimavarakeskeisyys, kokoustekniikka, neuvottelutaidot)							

LIITE 2/2(2)

3.	3.1 Nuoruusiän erityiskysymykset							
Ydinosaaminen								
	3.2 Kriisi- ja perhetyön osaaminen (päivystys, akuutti kriisityö, mielenterveystyön tuntemus)							
	3.3 Lastensuojelutyön tuntemus ja osaaminen							
	3.4 Turvatalon julkisuuskuvan hoitaminen, kehittäminen ja laatutyö							
4. Erityisosaaminen	4.1 Haastavien perhetilanteiden selvittely (erit. tukea tarvitsevat nuoret, itsenäistyvät nuoret, vanhemmuuden tukeminen)							
	4.2 Monikulttuurisuustyö							
	4.3 Näppistyö							
	4.4 Läheisneuvonpito							
	4.5 Terapeuttinen työote							
	4.6 Toiminnanohjaus							
	4.7 Yhteiskunnallinen vaikuttaminen							

Kehittämispäivän muistio

LIITE 3

Aika: 28.1. klo 8-15, Nuorten turvatalo

Osallistujat: Anja Tolonen, Kirsi Rosten, Jussi Mellin, Lasse Jalonen, Pauliina Ottosson, Stiina Kujansuu, Janne Kortemäki ja Annukka Kalliokoski

Aluksi Annukka kertasi mitä teimme edellisessä kehittämispäivässä. Stiina, Pauliina ja Janne eivät olleet viimeksi mukana ja siksi kertaus oli paikallaan.

Annukka tekee opintoihinsa liittyvän kehittämishankkeen turvatalolle. Aiheena on: Turwis, oppiva organisaatio. Osaamiskartta kriisi- ja perhetyöhön. Tarkoituksena on tehdä osaamiskartta, jonka avulla voi nostaa esiin henkilöstön osaamista. Osaamiskartta on työkalu, jolla osaamista ja osaamisvajeita voi nostaa esiin.

Syyskuussa kokosimme osaamiskolmioon kaiken sen osaamisen, mitä meillä kriisi- ja perhetyöntekijöillä on.

Kävimme läpi oppivan organisaation ominaisuuksia ja osaamiskartan käyttöä kehittämistyössä. Osaamiskarttaa voi käyttää mm. itsearviointissa, kehittämis-/koulutussuunnitelmissa, rekrytoinnissa.

Annukka oli yhdistellyt viime kehittämispäivänä koottuja osaamisalueita yhteen ja tehnyt niiden pohjalta osaamiskartan. Osaamiskolmion alueet olivat: yleiset työelämävalmiudet, ammatillinen perusosaaminen, ydinosaaminen ja erityisosaaminen. Näiden sisään oli kerätty eri osaamisia.

Testasimme osaamiskarttaa. Jokainen teki oman arvion ja keräsimme lopuksi kaikki tulokset yhteen. Muutimme kartasta muutaman kohdan paremmaksi, mm. terapiatyö vaihdettiin terapeutiksi työksi.

Jatkossa karttaa voi käyttää esim. kehityskeskusteluissa, kun mietitään miten omaa osaamista voisi kehittää.

Osaamisen kehittämissuunnitelma

LIITE 4

Nimi:

Aika:

Paikka:

Kehitettävät osaamisalueet	Nykyosaaminen	Tavoitetaso	Menetelmät/toimenpiteet	Aikataulu